



Jenni Häkli

FRAGMENTOITUNUT HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TYÖELÄMÄN MURROKSESSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Jenni Häkli: Fragmentoitunut henkilöstöjohtaminen työelämän murroksessa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma

Elokuu 2019

Tämä tutkimus tarkastelee fragmentoitunutta henkilöstöjohtamista henkilöstöasiantuntijoiden kokemusten kautta. Tutkimuksen kohteeksi valittu henkilöstöjohtaminen on kuluneen vuosikymmenen aikana muuttunut voimakkaasti, kun työelämän osoittamat tarpeet ovat kehittyneet. Muutoksen taustalla vaikuttavana ilmiönä esiintyykin työelämän murros, joka käsittää muun muassa digitalisaation, uudet sukupolvet ja verkostoitumisen trendin. Pääasiallisena tavoitteena tässä tutkimuksessa on ollut selvittää, minkälaisia erityispiirteitä suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa nykypäivänä esiintyy sekä kuvata niiden pohjalta henkilöstöjohtamisen ilmentymisen eri muotoja.

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty puolistruktuoitua teemahaastattelua, joka antaa tutkijalle vapauden tarkentua syvemmin haastattelussa nouseviin teemoihin. Aineisto puolestaan on kerätty haastatteleamalla eri toimialojen henkilöstöasiantuntijoita. Se on lopulta analysoitu käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka etuna on jäsentää ilmiöstä itsestään esiin nousevia teemoja. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtamista esiintyy eri muodoissa organisaation eri rakenteellisissa suhteissa: henkilöstö-, asiakas-, esimies- ja johtoryhmärajapinnoissa. Näissä rajapinnoissa HR toimii erityisesti tukevana ja avustavana elimenä. Nykypäivän henkilöstöjohtamisessa keskitytään erityisesti työnantajamielikuvan kehittämiseen eli työnantajabrändäykseen, joka tukee rekrytointia ja työntekijöiden säilyttämistä. Näiden lisäksi työelämän murros on tuonut HR:lle johtamisen haasteen, kun johtamiselta odotetaan entistä enemmän yksilölähtöisyyttä, ihmissuhdekeskeisyyttä ja itseohjautuvuutta.

Avainsanat:

Henkilöstöjohtaminen, Työnantajabrändäys, Digitalisaatio, Itseohjautuvuus, Sparraus, HR-verkostot, Työelämän murros

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tausta	1
1.2.	HR-funktion historia ja henkilöstöjohtamisen eri roolit.....	2
1.3.	Tutkimuksen rakenne	4
2.	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	6
2.1.	Henkilöstöjohtaminen ilmiönä ja operatiivisena toimintana.....	6
2.1.1.	<i>Henkilöstöjohtamisen (HRM) tutkimusperinne</i>	<i>6</i>
2.1.2.	<i>Henkilöstöjohtaminen yksilössä, organisaatiossa ja toimintaympäristössä</i>	<i>7</i>
2.1.3.	<i>Henkilöstöjohtamisen perustehtäväkenttä.....</i>	<i>8</i>
2.1.4.	<i>Johtaminen – asioiden hallinnasta itseohjautuvuuteen.....</i>	<i>12</i>
2.2.	Työelämä murroksessa.....	14
2.2.1.	<i>Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) ja kilpailuetu.....</i>	<i>14</i>
2.2.2.	<i>Kansainvälistyvät työmarkkinat ja monimuotoisuus</i>	<i>16</i>
2.2.3.	<i>Digitalisaatio ja muuttuva työn tekeminen.....</i>	<i>18</i>
2.2.4.	<i>Verkostot työelämän murroksessa.....</i>	<i>21</i>
2.2.5.	<i>Työnantajabrändäys.....</i>	<i>23</i>
2.3.	Roolitypologia henkilöstöjohtamisessa.....	24
2.3.1.	<i>Henkilöstöjohtamisen roolit rakentamassa kilpailukykyistä organisaatiota.....</i>	<i>25</i>
2.3.2.	<i>HR-funktio: Liiketoimintakumppanuudesta HR-pelaajiin.....</i>	<i>27</i>
2.3.3.	<i>Tulevaisuuden HR-funktion roolitypologia</i>	<i>29</i>
3.	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA RAKENNE	31
3.1.	Metodologiset ratkaisut ja ongelmanasettelu	31
3.2.	Haastattelurungon jäsentyminen	32
3.3.	Datan koonti	32
3.4.	Sisällönanalyysi ja luokittelu	33
4.	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MONET KASVOT	36
4.1.	Merkityksellinen henkilöstöjohtaminen	36
4.1.1.	<i>Henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus</i>	<i>37</i>
4.1.2.	<i>Verkostoituminen ja uudenlainen yhteisöllisyys.....</i>	<i>40</i>
4.1.3.	<i>Arvostus ja vastavuorovaikutuksellisuus</i>	<i>42</i>
4.2.	Mitä, miten ja missä on HR?	45
4.2.1.	<i>Ihmiset edellä – Hyvässä ja pahassa.....</i>	<i>45</i>
4.2.2.	<i>Linkki johdon ja henkilöstön välillä</i>	<i>47</i>
4.2.3.	<i>HR sparraamassa esimiehiä.....</i>	<i>50</i>

4.2.4.	<i>Asiakaslähtöisyys – palvelualttius ja kehitysmönteisyys</i>	52
4.3.	Tulevaisuusorientoituneet henkilöstöjohtamisen painopisteet	53
4.3.1.	<i>Työnantajamielikuva työn alla</i>	54
4.3.2.	<i>Kestotrendit koetuksella – strategia, kansainvälisyys ja digitalisaatio</i>	57
4.3.3.	<i>Johtaminen uutena vanhana haasteena</i>	62
4.3.4.	<i>Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen murroksessa</i>	65
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA RAJOITUKSET	68
5.1.	Henkilöstöjohtamisen rajapinnat työelämän murroksessa	68
5.2.	Teknologia ja verkostot osana henkilöstöjohtamista	70
5.3.	HR ja johtamisen dilemma	72
5.4.	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät	74
6.	KIRJALLISUUS	78
7.	LIITTEET	82
	Teemahaastattelurunko Liite 1	82

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Nykypäivän henkilöstöjohtaminen pirstaloituu entisestään työelämän muuttuessa ennakoimattomaksi, kompleksiseksi ja dynaamiseksi. Työelämä onkin voimakkaiden muutosten kourissa, mikä käsitteellistyy työelämän murrokseksi. Tätä kuvastavat esimerkiksi toimintaympäristöjen muuttuminen ja uudistuneiden työtehtävien rakenne, jotka vaativat yhä enemmän luovaa asiantuntijuutta, kun rutiininomaista työtä automatisoidaan ja vahvasti suorittavan työn tilalle tulee enemmän älyllisesti haastavaa työtä. Murroksen universaaleina ja trendikkäinä taustavaikuttajina mainittakoon digitalisaatio ja globalisaatio, jotka ovat tuoneet viimeisten vuosikymmenten aikana varsin moniulotteisia haasteita työympäristöön. Näiden lisäksi y-sukupolven astuminen työelämään tuo uutta pohdinnan aihetta organisaatioille, kun johtamiselta odotetaan erityisesti ihmislähtöistä ja yksilön huomioon ottavaa johtamisotetta, mutta yhtäaikaaisesti vastuuta johtamisesta on sidottu yhä vahvemmin erinäisiin tietojärjestelmiin (Kultalahti & Viitala, 2015, 101-114; Martela & Jaranko 2017, 11-23.) Uudistuva työelämä haastaa siis henkilöstöjohtamista muuttumaan, mistä kielii sen ilmeneminen yhä monimuotoisemmissa ammateissa, rooleissa ja tehtäväkentissä. Tässä tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita nykypäivän henkilöstöjohtamisen ilmenemisestä ja kuvailua ilmiöön fragmentoituneesta henkilöstöjohtamisesta pyritään löytämään seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

- *Mitä erityispiirteitä nykypäivän henkilöstöjohtamisessa esiintyy työelämän murroksessa?*

Tutkimuksessa painotetaan henkilöstöjohtamisen ilmentymisen kiinnekohtia, rooleja, merkitystä sekä erityispiirteitä suomalaisen työelämän kontekstissa. Tavoitteena on kartoittaa, kuinka monenlaiset henkilöstöasiantuntijat erilaisissa ammattinimikkeissä ja eri toimialoilla kokevat henkilöstöjohtamisen arjessaan. Lisää tietoisuutta tarvitaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen fragmentoitumisesta, jotta HR:n muuttuviin haasteisiin kyettäisiin vastaamaan entistä paremmin. Tutkielmassa henkilöstöjohtamista tarkastellaan erityisesti henkilöstöasiantuntijoiden kokemusten kautta työelämän muutoksen kontekstissa. Aiheen taustalla vaikuttaa henkilöstöjohtamisen tutkimuksen trendi-ilmiöt, joita huomioidaan pohdittaessa ilmiön eri ulottuvuuksia. Tutkimuksen perusta henkilöstöjohtamisen fragmentoitumiselle nousee erityisesti esiin henkilöstöasiantuntijoiden ammatti-identiteettien ja -nimikkeiden kirjoa tarkasteltaessa. Kiinnostavaa onkin huomata, että viimeisten vuosikymmenten aikana erilaisten nimikkeiden määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti, sillä henkilöstöasiantuntijan tehtävissä voi Suomessa toimia henkilöstöassistentti, -konsultti, -

päällikkö, -manageri ja yhä useammin jonkin englanninkielisen HR-nimikkeen omaava henkilö. Henkilöstöasiantuntijoiden ammatillinen itseluottamus on ollut kautta aikojen epävarmalla pohjalla, mutta nykyisin HR ammattina on alkanut saada jo kiitettävässä määrin yleistä ammatillista hyväksyntää, eikä vähiten juuri erinäisten ammattinimikkeiden myötä. Ammatillisen itseluottamuksen kasvun myötä henkilöstöasiantuntijoiden roolien, kompetenssin ja yksilöllisten ominaisuuksien tutkimus on myös kasvanut merkittävästi. (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2013.)

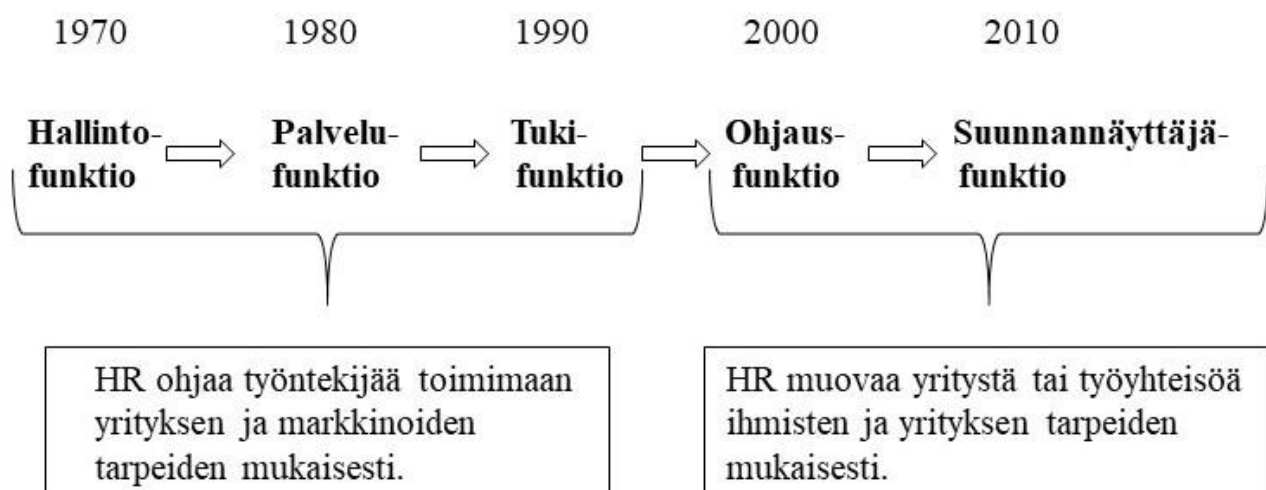
Taas suuremmassa mittakaavassa suomalainen yhteiskunta, kuten muukin maailma, on läpikäymässä voimakasta rakenteellista muutosta. Muuttuvassa yhteiskunnassa työskennellään vahvan hierarkian sijaan yhä useammin vertikaalisen tason verkostoissa ja tiiviissä yhteistyössä, joten vuorovaikutustaidotkin ovat korostuneet eri yhteisöissä. (Castells & Cardoso 2006, 3-5; 353.) Näin ollen myös henkilöstöalalla verkostoituminen ja kommunikaatiotaidot ovat uuden teknologian myötä muuttaneet muotoaan ilmentyen uudistuvissa sosiaalisen median alustoissa. Edellä mainittujen teemojen lisäksi liiketoimintalähtöisyys on pitkään ollut keskeinen henkilöstöjohtamisen näkökulma ja se näyttäytyykin varsin omana keskustelunaan henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä. Keskustelu HRM-käytäntöjen ja yrityksen taloudellisen suorittamisen välisestä linkittymästä on nimittäin kasvattanut suosiotaan 1990-luvulta lähtien, kun strategiasta on tullut johdon ja HR:n yhteinen intressi. (Burke & Cooper 2006, 4.) Voidaankin sanoa, että henkilöstöjohtaminen on kohdannut ja tulee lähitulevaisuudessakin kohtaamaan uudenalaisia ja yhä monimuotoisempia haasteita.

1.2. HR-funktion historia ja henkilöstöjohtamisen eri roolit

Henkilöstöjohtamisen juuret ajoittuvat peräti 1920-luvulle, jolloin se käsitettiin osaksi organisaatorakenteessa olevaa henkilöstöhallintoa, kun johtajat olivat itse vastuussa työntekijän palkkaamisesta ja irtisanomisesta. Samoihin aikoihin kehittyivät ensimmäiset johtamisen teorialtkin, mutta henkilöstöjohtamista itsessään ei vielä tunnistettu vahvasti vaan tällöin henkilöstöhallinnon alkeellista funktiota edustivat ne toimistotyöntekijät, jotka oli palkattu käsittelemään muita vähäisiä henkilöstöön liittyviä tehtäviä. Yritysjohdon tehtäväkenttä laajentui merkittävästi seuraavilla vuosikymmenillä, jolloin rekrytointi-, seulonta- ja palkkaustehtävät siirtyivät luonnollisesti henkilöstöosastolle. Myöhemmin HR-funktion vastuualue laajentui koskemaan myös lakisääteisyyttä, tietojen ylös kirjaamista ja sosiaalisia aktiviteetteja. Toinen maailmansota oli kuitenkin erityinen käännekohta henkilöstöfunktion muotoutumiselle. Tällöin työsuhteista

huolehtiminen alkoi vaatia yhä enemmän ammattitaitoa, kun kysymykseen tulivat kykyjen testaaminen, koulutus, työehtosopimusneuvottelujen etuussuunnitelmat ja vallitseva tarve työturvallisuudelle tehtaissa, minkä seurauksena henkilöstöosasto alkoi kasvattaa merkitystään. Henkilöstöjohtaminen ilmeni osana henkilöstöhallintoa, muttei sisältänyt vielä juurikaan ihmisiin kohdistuvia johtamisen periaatteita.

1950-luvulla HR alkoi luoda käytäntöjä ja ohjeistusta työnantaja-työntekijä -suhteesta varmistaa reilumman ja tasavertaisemman kohtelun työntekijöiden keskuudessa. Yhteiset menettelytavat sitoivat johtoa ja HR:ää, kun johtajien tulikin alkaa noudattaa HR:n asettamia toimintapuitteita. Tässä vaiheessa HR alkoi saada myös johtajamaisia piirteitä toiminnassaan. 1980-luvulla alkeellinen teknologia työpaikoilla lisääntyi, jolloin myös uudet HR-tietojärjestelmät tulivat keskeisiksi tiedon tarjoajiksi johdolle. Kun tähän vielä lisättiin organisationaalinen kehittyminen, urasuunnittelu, työntekijöiden epäkohdat ja kurinpitomenettelyt, voitiin HR:n sanoa nousseen merkittäväksi funktioksi yrityksissä. 2000-luvun alussa HR:n tehtäväkenttää hienosäädettiin entisestään kohti työntekijäsuhteisiin liittyviä tehtäviä, kuten työelämäohjelmiin, laajentamaan kansainvälistä työvoimaa ja etätyöhön. Lisäksi henkilöstöhallinto alkoi absorboida liiketoiminnallista aatetta muuttuessaan yhä enemmän strategisesti orientoituneeksi. (Arthur 2015, 3-5.) Nykyään HR-funktio voi koostua useista eri henkilöstöjohtamisen osa-alueen asiantuntijoista, joista jokaisella on erityinen merkitys henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa. Jos HR käsitetään funktiona, voidaan karkeasti ajatella, että etäisestä hallintofunktiosta on siirrytty kohti visionääristä suunnannäyttäjäfunktiota.



Kuvaaja 1. HR-funktion kehitysvaiheet. (Sydänmaanlakka 2000, s.6).

Kuvaaja 1. havainnollistaa HR-funktion muovautumista viimeisimmillä vuosikymmenillä ja siitä voidaan nähdä, että henkisen pääoman hallinta (HRM) on muuttunut prosessien ja asioiden hallinnasta kohti ihmisten hallintaa. 1900-luvun lopulla HR:n fokus oli enemmänkin yrityksen ja markkinoiden tarpeiden tyydyttämisessä pyrkimyksenä muovata työntekijöiden toimintaa niitä mukailevaksi. 2000-luvulla HR:n pääperiaatteet kääntyivät pääläelle ja sittemmin HR on pyrkinyt muovaamaan organisaatiota tai työyhteisöä noudattamaan yrityksen arvoja ja täyttämään työntekijöidensä tarpeita. Keskeistä on, että kuluvalle vuosikymmenellä HR-funktion ajatellaan olevan suunnannäyttäjä ja sikäli keskeinen toimija yrityksen johdon, linjaesimiesten ja työntekijöiden välillä. (Sydänmaanlakka 2000, s.1-6.) Voidaan sanoa, että viimeisimpinä vuosikymmeninä HR on saavuttanut enemmän johtamistyyppisiä piirteitä ja viime vuosina keskittynyt erityisesti ihmisten kautta tapahtuvaan johtamiseen.

Henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttä ei sisällä juurikaan mitään tutkimusperinnettä ohjaavaa valtateoriaa, vaan henkilöstöjohtamiseen liitetyt teoriat on tuotu muiden tieteenalojen, kuten esimerkiksi talous-, sosiaali- ja psykologian tieteenalojen puolelta. Yksi vähän tutkittu ulottuvuus HR-tutkimuksessa on kuitenkin roolitypologia, jonka tutkimuskenttää ohjaa vahvasti Ulrichin tutkimusryhmä. Ulrichin tutkimusryhmä on tutkinut henkilöstöjohtamisen rooleja säännöllisin väliajoin jo vuodesta 1987 alkaen (Viitala & Järnlström 2014, 26), ja kiinnostavaa onkin, kuinka roolitypologiassa erilaisten HR-roolien määrä, päällekkäisyys ja monitasoisuus kasvaa, mitä tuoreemmasta tyypittelystä on kyse. Se saattaa osittain kertoa työelämän dynaamisesta luonteesta, henkilöstöjohtamisen laajentuneesta reviiristä ja muuttuneista odotuksista HR:ää kohtaan. Erityisen kiinnostavaa aiheessa on tarkastella, mitä erityishaasteita suomalainen henkilöstöala kohtaa nykypäivän työelämässä ja minkälaisen osaamisen odotetaan vastaavan niihin.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdanto-osion taustaesittelyn tarkoitus on valmistella lukija tutkittavan ilmiön ja taustavaikuttajien eri ulottuvuuksiin. Johdannon jälkeen esitellään varsinainen teoreettinen viitekehys eli kirjallisuuskatsaus, joka koostuu kolmesta alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään henkilöstöjohtamisen tutkimuksen perinteisiin osana johtamisen tematiikkaa sekä yleisemmällä tasolla sen merkitykseen osana henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää fokuksituen enemmän HR:n operatiiviseen näkökulmaan. Nämä ovat henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä vahvasti esiintyviä ilmiöitä.

Toisessa alaluvussa taas tarkastellaan henkilöstöjohtamista osana työelämän murrosta. Sen taustalla vaikuttavat megatrendit SHRM, digitalisaatio ja globalisaatio kulkevat tutkimuskeskustelussa omia teitään, mutta perustuvat henkilöstöjohtamiseen erityisesti työelämän muutoksen realiteettien osalta. Lisäksi kokonaisuudessa käsitellään murroksen seurauksia, kuten työntekeksen tapojen muuttumista, verkostoitumista ja työnantajabrändäystä. Teoriaosuuden viimeinen alaluku puolestaan käsittelee henkilöstöjohtamisen eri rooleja avaten lukijalle näkemystä roolitypologian muuttumisesta ajansaatossa. Sen tarkoitus on osoittaa, kuinka henkilöstöjohtamisen painopisteet osana organisaatiota ovat muuttuneet. Koko katsauksen tarkoitus ei ole ohjata aineistoa vaan se pyrkii herkistämään lukijaa aineistolle, jotta aineistosta nousevia tuloksia kyetään vastaanottamaan paremmin.

Teoreettista osuutta seuraa metodologisten valintojen esittely ja analyysin etenemisen kuvailu. Sen tarkoitus on havainnollista, millä keinoilla tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan ja mihin aineistosta syntyvien havaintojen tulkinta perustuu. Tämän tutkimuksen metodologisiin valintoihin sisältyy muun muassa aineistonkeruumenetelmänä puolistruktutoitu teemahaastattelu sekä aineistoa jäsentävä aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka toimii alustuksena tulososion avaamiselle.

Metodologiaosuuden jälkeen esitellään tulososio, jossa käsitellään henkilöstöjohtamisen merkityksellisyyttä, ilmentymistä eri rajapinnoilla ja tulevaisuuden HR:n painopisteitä. Tässä vaiheessa esitellään analyysin tuottamat tulokset kolmessa pääteemassa, joiden tavoitteena on jäsentää aineistosta nousevia henkilöstöasiantuntijoiden luomia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Viimeisessä osiossa tutkimuksessa esitetään keskeiset johtopäätökset ja pohdinnat, jotka ovat nousseet aineistosta esille ja niitä reflektoidaan aikaisempaan kirjallisuuteen. Loppuyhteenvedon tarkoitus on tuoda yhteen keskeiset päätelmät, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ja lopuksi pohditaan tulosten merkitystä tiedeyhteisölle sekä esitetään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1. Henkilöstöjohtaminen ilmiönä ja operatiivisena toimintana

Tässä osiossa pyritään avaamaan henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän vahvimmat teemat, jotka ovat erityisen keskeisessä asemassa tarkasteltaessa henkilöstöjohtamista yleisellä tasolla osana johtamisen tematiikkaa. Osiossa käsitellään henkilöstöjohtamisen eri näkökulmia ja asemaa johtamisen ilmiönä sekä monenlaisten HR-tehtävien kautta. Henkilöstöjohtaminen itsessään ei sisällä mitään valtateoriaa, joten katsauksessa keskitytään tutkimuskentältä nouseviin keskeisiin pääteemoihin.

2.1.1. Henkilöstöjohtamisen (HRM) tutkimusperinne

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä on osoittautunut haasteelliseksi HR:n tutkimuskentällä, sillä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) käsitteiden määritelmistä ei ole tieteellisessä keskustelussa päästy täyteen yksimielisyyteen. Lisäksi niiden hahmottamista vaikeuttaa henkilöstöjohtamisen laaja toimintapiiri koko työntekijän työsuhteen alusta loppuun ja sen muoto voikin muuttua työntekijän työelinkaaren eri vaiheissa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen, kuten monien muidenkin tieteenalojen, merkitysopissa voidaankin hahmottaa erityistä ongelmallisuutta käsitteistön osalta. Erityistä päänvaivaa aiheuttavat henkilöstöjohtamisen (PM) ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) erottaminen toisistaan. Englannin kielestä tulevat lyhenteet PM eli Personnel Management ja HRM eli Human Resource Management kääntyvät suomen kielessä usein vain henkilöstöjohtamiseksi. HRM nimensä mukaisesti näkee työntekijän organisaation merkittävänä voimavarana ja kannustaa yhteisiin päämääriin ja vastuisiin. Se keskittyykin enemmän voimavaralähtöiseen ajatteluun, kun taas henkilöstöjohtaminen (PM) on enemmänkin sääntöihin perustuvaa kontrolloivaa henkilöstökäytäntöjen ja strategioiden toteuttamista. PM toimii henkilöstöjohtamisessa kaiken kattavana kattokäsitteenä ja HRM on siitä polveutunut suuntaus, joka vastaa liiketoiminnan tarpeisiin jonkin tietyn arvon suuntaisesti pyrkien harmonisoimaan toimintaympäristöä. (Shivarudrappa, Ramachandra & Gopalakrishna 2009, 5-10.) Tällä hetkellä se on kuitenkin käsitteenä noussut valta-asemaan henkilöstöjohtamisen tematiikassa. (Armstrong & Taylor 2014, 4). Kuitenkin englanninkielisessä tieteellisessä keskustelussa puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta osana jotakin toista ilmiötä käytetään hyvin usein HRM lyhennettä, vaikkakin sisällöllisesti mitään suurta painotusta henkilöstövoimavaranäkökulmaan ei ole.

Suomenkielisessä HR-tutkimuksessa käsitteet ”henkilöstöjohtaminen” ja ”henkilöstövoimavarojen johtaminen” ovat jossain määrin sulautuneet merkityksiltään toisiinsa, kun taas englanninkielisessä tutkimuksessa käsitteillä ”personnel management” ja ”human resource management” on vahvempi merkityksellinen ero juurikin voimavaralähtöisessä ajattelussa. Kaiken kaikkiaan henkilöstöjohtamisen ydintehtäviä ovat organisaation koosta tai teollisuudenalasta riippumatta rekrytointi, kehittäminen, motivointi ja huippuosaajien säilyttäminen organisaation palveluksessa. (Klementti & Lyly 2016, 11.) Lisäksi Shivarudrappa ym. (2009, 5-10) määrittelevät HRM:n yksinkertaisesti johdon työkaluna rekrytoida, valita, kouluttaa sekä kehittää työntekijää organisaation tarpeita tyydyttävään käyttöön. Tässä tutkimuksessa termiä ”henkilöstöjohtaminen” käytetään kattokäsitteenä, joka vastaa pääasiallisesti englanninkielisessä tutkimuksessa käytettyä termiä ”Human resource management”.

2.1.2. Henkilöstöjohtaminen yksilössä, organisaatiossa ja toimintaympäristössä

Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella eri näkökulmista ja lähtökohdista. Yhtäältä se ilmenee rakenteellisena ulottuvuutena osana organisaation henkilöstöfunktia, toisaalta sitä voidaan käsitellä yksilötason vaikuttavuuden kautta, missä yksittäisen henkilöstöasiantuntijan kompetenssilla ja aktiivisuudella on vaikutusta mikrotasolta lähtien koko organisaation toimintaan. Lisäksi henkilöstöjohtaminen ilmiötasolla sisältää esimerkiksi toimiala- tai sektorikohtaisia erityispiirteitä. Konkreettisena toiminnallisena funktiona ilmetessään henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella organisaation autonomisena yksikkönä, jolla on vastuu suorittaa tehtävänsä itsenäisesti kuitenkin toimien vahvasti yhteistyössä eri sidosryhmien ja osastojen kanssa. HR voidaan nähdä toiminnallisten prosessien kokonaisuutena, mitä harmonisoi yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Käsiteltäessä henkilöstöjohtamista hallintofunktion kautta keskeiseksi teemaksi on viime aikoina noussut myös strategiaulottuvuus, millä pyritään perustelemaan henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöasiantuntijuuden tuloksellista merkittävyyttä. Tällöin henkilöstöjohtamisen funktionaalisessa käsittämisessä korostuu yhä vahvemmin sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja sijoittajien, intressien ja tarpeiden huomiointi. (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger 2007, 8.) Näin ollen strategisessa henkilöstöjohtamisessa (SHRM) keskeistä onkin, että yrityksen strategia ja henkilöstöjohtaminen ovat harmoniassa, jolloin henkilöstöjohtamisen päämääränä on edistää strategian mukaisia pyrkimyksiä omassa toiminnassaan.

Yksilön näkökulmasta henkilöstöjohtamista tarkasteltaessa keskeisessä asemassa voivat olla muun muassa henkilöstöasiantuntijan kompetenssi, rooli tai tunteet. Kompetenssilähtöisessä näkökulmassa keskitytään henkilöstöjohtajan tai -hallinnon kyvykkyyksiin suoriutua ihanteellisesti

vastuualueestaan. Toisaalta taas yksilölähtöinen ajattelu voidaan käsittää työntekijöiden tarpeiden kautta, jolloin kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti henkilöstöhallinnon asema työntekijän palvelijana ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet liittyen esimerkiksi osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin tai työn tekemisen muotoihin. Dave Ulrich (1997) käsittääkin henkilöstöasiantuntijuutta erilaisten roolien ja profiilien kautta, jossa ne asettuvat kahden ulottuvuuden välille. Mallin mukaan HR-asiantuntijan tulisi kyetä toimimaan niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla yhtäaikaaisesti eri rooleissa. Toisaalta taas suotavaa olisi myös hallita ihmislähtöiset ja rakenteelliset kysymykset organisaatiossa. Ulrichiin roolijaottelu tarkastelee henkilöstöammattilaista yksilön näkökulmasta kuitenkin tunnustaen sen linkittymän organisaation eri toimintoihin.

Kuluneiden vuosikymmenten aikana johtamistyön luonne on muuttunut radikaalisti ja sillä on ollut huomattavia vaikutuksia henkilöstöjohtajien ja muiden hallinnollisten asiantuntijoiden rooleihin. Organisatorinen joustavuus, tietotekniikan lisääntyminen ja kustannuspaineet ovat heikentäneet ammatillisia rakenteita ja keskijohdon rooleja, minkä seurauksena henkilöstöhallinnon perinteisiä tehtäviä on voitu joko ulkoistaa tai siirtää keskijohdolle. Lisäksi HRM:n asema strategian ja ihmistenjohtamisen integroivana linkkinä on synnyttänyt uusia roolivaatimuksia, ammatillisia haasteita ja johdon odotuksia. Caldwellin (2003, 983-985) mukaan juurikin HR-roolien epäselvyyksien takia henkilöstöasiantuntijat ovat olleet taitavia kehittämään ja uudelleentulkitsemaan rooliaan säilyttääkseen asemansa muuttuvassa työelämässä, joten jatkuva ammatillisen legitimitetin hakeminen on varmastikin tukenut henkilöstöammattilaisten ammatillista minäkuvaa.

2.1.3. Henkilöstöjohtamisen perustehtäväkenttä

Viitalan (2012, Osio 1) mukaan henkilöstöstrategia toimii pohjana henkilöstöjohtamisen toiminnallisten ulottuvuuksien täytäntöönpanolle, jota puolestaan henkilöstövisio ohjaa. Toiminnallista ulottuvuutta käsittää esimerkiksi henkilöstöjohtamisen perustehtäväkenttä, joka sisältää muun muassa *henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen, suorituksen seurannan ja palkitsemisen, työhyvinvoinnin edistämisen sekä päivittäisjohtamisen*.

Henkilöstösuunnittelu on onnistuneen ja tehokkaan henkilöstöjohtamisen ensimmäinen tärkeä askel, jolle tyypillistä on ennustaa työvoiman tarpeita ja suunnitella niiden saavuttamiseen johtavia portaita. Henkilöstösuunnittelun tärkein tehtävä on selvittää minkälaiset työntekijät ovat oikeanlaisia tiettyyn

tehtävään, tietyssä ajassa ja määrässä, jotta organisaation tavoitteet tulisivat saavutetuiksi. Pääasiallinen tarkoitus on hyödyntää työntekijän osaamista tehokkaasti ja auttaa karsimaan turhia kuluja aiheuttavia tekijöitä kuten poissaoloja, alhaista tuottavuutta ja tehottomia koulutusohjelmia. Suunnitelman toteutunut lopputulos riippuu organisaation strategiasta, jossa eritellään mieluiten tarkkoja, mitattavissa olevia ja aikaan sidottuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation taloudelliset, teknologiset materiaali- ja henkilöstöresurssit tulee suunnitella tarkasti. Henkilöstösuunnittelussa voidaan nähdä 4 päävaihetta:

1. Olemassa olevan työvoiman arviointi
2. Arvio nykyisen työvoiman määrästä, joka on käytettävissä tavoitepäivämäärään asti.
3. Työvoimavaatimusten arviointi, jos organisaation tavoitteet tulee saavutettua tavoitepäivämäärään mennessä.
4. Mittaaminen, jotta tarvittavien resurssien saatavuus varmistuu (Chaudhuri 2010, 24-25.)

Henkilöstösuunnitelma käytännössä määrittää minkälaista työvoiman tarvetta organisaatiolla on ja se määrittelee, mitä kykyjä ja taitoja työnhakijoilta etsitään täyttämään määritellyt työnkuvat. Tällöin **rekrytoinnin** merkitys on taas houkutella ja löytää päteviä hakijoita hakemaan työtä. Rekrytointi on joukko toimia, joita käytetään varmistamaan, että henkilöstösuunnitelman mukaisten tarpeiden vaatimat resurssit ovat saatavilla tarpeen mukaan. Näitä rekrytointiin liittyviä toimia ovat esimerkiksi organisaation pitkä- ja lyhytaikaisten tarpeiden määrittäminen, työmarkkinatilanteen kartoittaminen, systemaattisen rekrytointijärjestelmän kehittäminen suhteessa muihin henkilöstökäytäntöihin sekä pätevän työnhakijajoukon kokoaminen. Rekrytoimalla haetaan sopivaa henkilöä täyttämään organisaation avointa työtehtävää. Rekrytoinnissa olennaista on laatia tarpeita kuvaava työpaikkailmoitus, suodattaa saapuneita hakemuksia ja hakijoita sekä arvioida ja haastatella potentiaalisia hakijoita. Lopullinen valintapäätös potentiaalisista hakijoista voidaan suorittaa, kun laadukas joukko työnhakijoita on saatu kasaan ja heistä kyetään suodattamaan pätevimmit yksilöt vastaamaan organisaation pitkä- ja lyhytaikaisia tarpeita. (Chaudhuri 2010, 56; O'Meara & Petzall 2013, 75-78.)

Rekrytointi ei ole ainoastaan hakijoiden arviointia, joka johtaa valintaan, vaan myös organisaation markkinointia. Positiivisen kommunikoinnin kautta organisaatio voi houkutella palvelukseensa päteviä hakijoita erityisesti kilpailluilla työmarkkinoilla, joilla työvoiman tarve on kova. Tällöin rekrytointivaiheessa on huomioitava kilpakumppanien tarjoukset liittyen palkkaan, joustavuuteen ja muihin työetuihin. Toisinaan rekrytoinnin ohessa päädytään luomaan täysin uusia vakansseja, jolloin on tärkeää kyetä arvioimaan niiden kestävyyttä pitkällä aikajänteellä. Rekrytointi voi olla sisäistä tai ulkoista tai molempien metodien sekoitus. Sisäistä rekrytointia harjoitetaan vähentämään

työntekijöiden vaihtuvuutta ja rekrytoinnin transaktiokuluja. Sisäisen rekrytoinnin hyötyjä ovat esimerkiksi kustannustehokkuus, aikatehokkuus ja sisäisten hakijoiden sopeutuneisuus. Haittoja taas ovat sisäsiirtoisuus ja kateus niissä, joita ei ylennetä. Ulkoisen rekrytoinnin etuja ovat kykyjen laaja kirjo, uudet ideat ja mahdollinen innovatiivisuus ja työpaikan diversiteetin mahdollinen kasvu. Haittoja ovat ulkoisen rekrytoinnin suuret kulut, perehdyttämiseen ja koulutukseen kuluva aika sekä uhka siitä, ettei uusi tulokas sopeudu kulttuuriin. Rekrytointia voivat suorittaa itsetyönantajat tai siihen erikoistuneet ulkoistetut yritykset. (O'Meara & Petzall 2013, 75-78.)

Koulutuksen tarjoaminen ja henkilöstön osaamisen kehittymisen mahdollistaminen on yksi HR:n keskeinen tehtävä. Uuden työntekijän saapuessa organisaatioon on tavanomaista, että henkilö perehdytetään uuteen tehtäväänsä, kulttuuriin ja toimintatapoihin. Koulutusta ja uutta oppia voidaan tarjota esimerkiksi mentoroinnilla, e-oppimisella tai systemaattisella koulutuksella, valmennuksella, simulaatioilla, työnkierrolla sekä tiimi- tai työssäoppimisella. (Armstrong & Taylor 2014, 309-311; Wentland 2007, 87.) Kehittämiskäytännöt on todettu organisaation oppimisilmapiiriä tukeväksi ja työntekijälle voidaan välittää uusia taitoja käytännönläheisesti esimerkiksi työnkierrolla. Organisaation menestys nähdään riippuvaiseksi henkilöstön kouluttamisesta, sillä lähtökohtaisesti se valmistaa työntekijän suoriutumaan tehtävästään mallikkaasti. Lisäksi muutostilanteissa organisaation on oltava kyvykäs mukautumaan muuttuneisiin olosuhteisiin tarjoamalla koulutusta henkilöstölle. Esimerkiksi digitalisaation voimakkaan hyökyäallon mukanaan tuoma prosessien teknologisoituminen vaatii myös työntekijöiltä parempaa teknologiaosaamista, jota voidaan vahvistaa nimenomaan kouluttamalla työvoimaa. Koulutus voidaan jakaa perimmäisen tarkoituksensa perusteella kolmeen kategoriaan: orientaatioon, koulutusmahdollisuuteen ja urakehitykseen. Parhaimmillaan uuden työntekijän rekrytointi, palkkaus ja orientaatio linkittyvät koulutukseen tarjoten sille parhaan mahdollisen pohjan. Organisaatiossa voi olla esimerkiksi käytössään kuukausien mittainen orientaatiojakso uusille tulokkaille, jotta he sopeutuisivat nopeammin organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Tehokkaiden koulutusohjelmien toteutus parhaimmillaan alkaa palkkausprosessista, jossa potentiaalisimmat kandidaatit seulotaan ja onnistuneen orientaatio-ohjelman tulisi tarjota realistista tietoa työstä ja organisaatiosta sekä tukea uutta työntekijää. (Wentland 2007, 82-87.)

Henkilöstöhallinnon tärkeä tavoite on edistää laadukkaan suorittamisen ilmapiiriä ja tätä tavoitetta toteuttamaan voidaan määrittää tehtäväkokonaisuus työntekijän **suorituksen seurannasta, arvioinnista ja palkitsemisesta**. Suoritus katsoo, kuinka hyvin jokin tehtävä on suoritettu ja palkitseminen huomioi työntekijän siitä suoriutumisesta. Suorituksen johtamisella pyritään tehostamaan yksilön suoritusta kehittämällä yhteisymmärrystä tavoitteiden saavuttamisesta

tarkoituksena tuoda yksilön koko potentiaali hyötykäyttöön. Suorituksen johtamisessa voidaan hyödyntää toistuvaa 4 vaiheen sykliä: suunnitelma, toiminta, tarkkailu ja arviointi. Aluksi johdon tulee määritellä suunnitelmaansa työntekijän rooli, tavoitteet, kompetenssit, suorituksen parantaminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Toisessa vaiheessa suunnitelma jalkautetaan ja uusi määritely rooli otetaan käyttöön. Sen jälkeen toimintaa tarkkaillaan, tarjotaan jatkuvaa palautetta ja valmennusta. Lopuksi toiminnasta luodaan loppuarviointi, jossa esitetään yhteenveto kehitettävistä osa-alueista. Organisaation palkitsemisstrategia kertoo pitkälti organisaation lähitulevaisuuden visioista ja keinoista saavuttaa niiden mukaisia tavoitteita. Niitä on runsaasti erilaisia ja käyttöön valitaan organisaation tavoitteita parhaiten edistävä strategia. Organisaatio voi esimerkiksi harjoittaa yritys- tai yksikkökohtaista palkitsemista, suorituksen ja palkan linkittymän korostamista tai palkitsemista toiminnasta, jotka ovat yhteydessä yrityksen menestykseen. (Armstrong & Taylor 2014, 331-366.)

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi osana työn tekemisen kulttuuria ja Suomessa työmarkkinajärjestöt ovatkin kartoittaneet aktiivisesti keinoja parantaa työelämän laatua (Schmidt & Vanhala 2010, 6-8). Ihminen käyttää aikuisiästään huomattavan osan ajastaan työympäristössä, joten on väistämätöntä, että työpaikan eri muuttujat vaikuttavat vahvasti työntekijän hyvinvointiin. Työpaikoilla onkin lukematon määrä stressitekijöitä, joista osa on työlle ominaisia tekijöitä ja osa taas vaikeasti hävitettävissä olevia tekijöitä. Kaiken kaikkiaan on kuitenkin selvää, että hyvinvointi on useamman tekijän summa ja sen mittaaminen ei ole täysin yksioikoista. (Chen & Cooper 2014, 450; 4-6.) Herzbergin (1966) perinteikästä kaksifaktoriteoriaa on laajasti sovellettu tutkimuksissa liittyen työhyvinvointiin. Teoria jaottelee tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät hygieni- ja motivaatiotekijöihin, jossa hygieniatekijät ovat välttämätön perusta tyytyväisyydelle, mutta motivoivat työntekijää ainoastaan tiettyyn pisteeseen asti. Niiden laiminlyönnillä on kuitenkin negatiivinen vaikutus tyytyväisyyteen. Motivaatiotekijät puolestaan kannustavat työntekijää ylittämään työntekemisen minimivaatimukset, joihin työntekijä yltää hygieniatekijöiden asianmukaisella hoitamisella. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa yrityskäytännöt, palkka, työolosuhteet ja valvonta. Motivaatiotekijöitä ovat taas esimerkiksi tunnustukset, saavutukset, työn luonne, vastuu ja ylennys. Työhyvinvoinnin tutkimus on omaksunut teoreettisia lähtökohtia useilta eri tieteenaloilta, mutta erityisesti psykologinen näkökulma työhyvinvoinnin edistämisessä on kasvattanut merkitystään työelämän luonteen muuttuessa (Uotila, Viitala, Mäkelä & Taskanen 2012, 62-66).

Viimeisenä, ***päivittäisjohtaminen*** on henkilöstöhallinnon yksi keskeinen perustehtävä. Päivittäisjohtamista tulisi voida harjoittaa erinomaisella tasolla nykypäivänä, sillä sen mahdolliset

positiiviset vaikutukset näkyvät joka päiväisessä arjen työssä. Puolestaan päivittäisjohtamisen laiminlyönti näkyy helpostikin hyvinkin radikaalisen negatiivisesti työntekijöiden silmissä. Operationaalisia toimintoja päivittäisjohtamisessa ovat esimerkiksi palkkojen tarkastus, hakemusten käsittely, tietokantojen ylläpito, henkilöstötutkimusten edesauttaminen, osallistavan työympäristön edistäminen sekä suorituskyvyn arviointi. (Ulrich 1997, 34.)

2.1.4. Johtaminen – asioiden hallinnasta itseohjautuvuuteen

Johtamistutkimuksen historia on kirjava, mutta suuressa mittakaavassa sen voidaan katsoa siirtyneen asioiden hallinnasta ihmisten hallintaan. Management-tyyppisen johtamisen tutkimus on saanut alkunsa vuodesta 1911, kun teollisuus vahvaan kasvuun. Frederik Taylorin katsotaan olleen tällöin johtamisopin yksi tärkeimmistä pioneereista pyrkiessään tehostamaan teollisuustyötä kehittämällään liikkeenjohto-opilla. Perusajatuksena Taylorismissa on rationalisoida ja organisoida työtä sekä kehittää jatkuvasti tehokkaampia työtapoja. Pääasiallisena tarkoituksena Taylorismissa oli kontrolloida tuotannon kustannuksia keskittyen tuotannon tehtäviin. Samoihin aikoihin Max Weber taas käsitteli johtamisen ideaa hallinnon rakenteiden ja organisaatiojärjestyksen kautta. Weberin byrokratiateoriassa keskeistä oli nimenomaan ajatus siitä, että johtaminen ja hallinta sisältää tiukan valtahierarkian eli byrokratian, jonka tarkoitus oli työn rationalisointi työtehtävien ja käytänteiden muodollistamisen kautta. Näihin aikoihin myös Henry Fayol oli vaikuttamassa johtamisopin syntymiseen omalla lähestymisnäkökulmallaan. Hän tarkasteli johtamista viiden elementin kautta, joita johtajien tulisi toiminnassaan edistää, jotta organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Nämä olivat suunnittelu, organisointi, komento, koordinointi ja kontrolli. (Scott 2011, 11-14.)

Karkeassa kaksijaottelussa management-johtamisen vastaparina nähdään usein leadership-tyyppinen johtaminen, joka helposti nähdään vaihtoehtoisena johtamistyylinä, vaikkakin organisationaalinen tehokkuus käsittää näiden molempien tyylien yhteensovittamisen. Leadership-johtamisessa keskeistä on johtaa esimerkillä ja vaikuttaa johdettaviin henkilökohtaisella tasolla. Pyrkimyksenä on innostaa työntekijöitä luomalla tulevaisuusorientoitunut visio siitä, kuinka yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Inspiroimalla ihmisiä yhteistyöhön ja luomalla innovatiivisuutta kasvattavat olosuhteet leadership voi saavuttaa johtamistavoitteensa. (McCaffery 2010, 79-80.) Puolestaan kaksi merkittävintä leadership-teoriaa ovat Hamptonin (1994, 1-15) mukaan luonneteoria ja käyttäytymisteoria. Luonneteoria käsittää hyviä johtajia piirteiden kautta, kun taas käyttäytymisteoria kuvaa johtajia erinäisten ominaisten käyttämissmallien mukaan. Sitten johtamistutkimuksessa on alettu keskittyä yhä enemmän ihmisiin ja yksilöllisiin kyvykkyyksiin. Nykypäivän johtamisen

keskiössä ei ole enää organisaation toiminnan tehostaminen sen funktioiden kautta tai ihmismassojen käyttäytymisen johtamisen kautta, vaan uudessa verkostomaisessa yhteiskunnassa asiantuntijajohtaminen on korostunut, kun esimiesjohtamisen vastuuta on siirretty työntekijälle itselleen itseohjautuvan johtamisen avulla.

Itseohjautuvuuden ilmiö mielletään yksilön ominaisuudeksi, joka edellyttää yksilön omaehtoista toimimista ilman, että kukaan ulkopuolinen kontrolloisi tai ohjaisi sitä. Toimivan itseohjautuvuuden kolme kulmakiveä ovat itsemotivaatio, päämäärä ja kompetenssi. Itsemotivaatio saa henkilön toimimaan omaehtoisesti sisältäpäin kumpuavan halun saattamana ilman ulkopuolisista käskyä. Taas päämäärä antaa toiminnalle tavoitteen, jota kohden itseohjautua. Puolestaan kompetenssi määrittää sen, onko henkilöllä tarpeeksi kyvykkyyttä itseohjautua vai tarvitseeko hän toimintaansa ulkopuolista tukea. Itseohjautuvuuden vallankumoukselliseen läpilyöntiin Martela ja Jaranko (2017, 11-23) esittävät kolme pääsyytä. Ensimmäisenä, nykypäivän verkottoituneessa toimintaympäristössä muutokset tapahtuvat aiempaa nopeammin ja niihin nopeasti reagoiminen on yritysmaailman valttikortti. Teknologian mullistuminen tulee tarjoamaan rajattomasti mahdollisuuksia, joiden täysmittainen hyödyntäminen vaatii ketteryyttä. Toiseksi, työelämän murros haastaa johtamiskäsitystä ja käynnissä oleva vallankumous etenee hallitsemattoman vauhdikkaasti. Työelämän toimintalogiikka muuttuu, kun työtä automatisoidaan ja robotiikka korvaa aivotyöskentelyä. Kuitenkin työ, joka sisältää joko **luovaa asiantuntijuutta** tai **inhimillistä vuorovaikutusta** tulee vastustamaan automatisointia kaikkein pisimpään. Kolmantena, toimivat IT-järjestelmät ovat osittain korvanneet tiettyjä toiminnan koordinointiin ja viestintään liittyviä johtamisen käytänteitä. Itseorganisoituminen mahdollistuuakin sähköisen viestinnän avulla, jolloin vahvaa organisationaalista hierarkiaa ei tarvita. Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen rinnalla yksilön näkökulmasta ponnistava älykäs itsensä johtaminen on noussut uudeksi keskustelunaiheeksi muuttuvan työelämän aallokossa. Sydänmaanlakka kiteyttää itsensä johtamisen jatkuvaksi prosessiksi oppia ja vaikuttaa. Siinä ihminen syventyy omaan kehoonsa ja mieleensä tullen tietoiseksi omista tunteistaan ja arvoistaan. Prosessi edesauttaa yksilöä oppimaan kontrolloimaan tunteitaan, ajatuksiaan sekä toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2006, 28-30.) Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että johtamisen trendeissä ollaan siirrytty vahvasti kollektiivisesta johtamisesta yksilökeskeiseen johtamiseen.

Yksilölähtöisyyden ohessa dialoginen johtaminen on noussut viime vuosina esille korostaen johtamisen vuorovaikutuksellista voimaa. Keskustelu työelämän kyvyttömyydestä hyödyntää aidosti innovatiivisuutta ja luovuutta ongelmanratkaisussa on ollut dialogisen johtamisen kehittymisen taustalla. Vaikka yleisesti työntekijän luovuuden on koettu jääneen hyödyntämättä täydessä

potentiaalissaan, menestyvät yritykset ovat kuitenkin kyenneet valjastamaan sen käyttöönsä, jolloin motivoituneet työntekijät työskentelevät myös tuottavammin. Kun puhutaan dialogisesta johtamisesta, tarkoitetaan yhteistoiminnallisuutta, työntekijän vaikuttavuutta, dialogisuutta, vuorovaikutusta sekä sisäistä motivaatiota ja uudistumista. Näillä tekijöillä on pyritty parantamaan nykypäivän työelämän laatua, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta. Dialogisen johtamisen teoreettinen viitekehys rakentuu eri johtamisteorioiden lähtökohdista. Näitä ovat muun muassa transformationaalinen, palveleva ja arvostava johtaminen. Transformationaalisen johtamisen keskiössä on työntekijän ja johtajan välinen avoin vuorovaikutus, jossa korostuu vastavuoroisuuden periaate. Lisäksi luottamus, yksilöllinen kohtaaminen ja yhteistoiminta kuvastavat nykypäiväistä johtajuutta. Palveleva johtaminen näkyy dialogisen johtamisen taustalla siinä, missä työntekijä saa esimieheltään aidosti tukea ja organisaation sisäistä vuorovaikutusta ylläpidetään. Arvostava johtaminen puolestaan istuu kyseiseen viitekehykseen olennaisten piirteidensä (arvostus, tasapuolisuus, kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus) kautta. Dialogissa erona tavalliseen keskusteluun on pyrkimys uusien vaihtoehtojen ymmärtämiseen ja valintojen tekemiseen usein eri vaihtoehtojen joukosta. Parhaimmillaan se näkyykin edistyksellisessä vuorovaikutuksessa sekä osana päätöksentekoprosessia. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 9-36.)

2.2. Työelämä murroksessa

Tässä osiossa käsitellään työelämän murrokseen keskeisiä taustavaikuttajia, jotka liittyvät vahvasti henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä nousevat esiin työelämän muutosta ohjaavat kestotrendit: strateginen henkilöstöjohtaminen, globalisaatio ja digitalisaatio. Näistä ulottuvuuksista käydään osittain omaa tieteellistä keskusteluaan henkilöstöjohtamiseen pohjautuen. Lisäksi HR kohtaa muutosta työn tekemisen tavoissa. Se näkyy siinä, kuinka henkilöstötyö itsessään muuttuu, mutta myös siinä, kuinka HR pystyy huomioimaan työntekijöiden tarpeet liittyen työn tekemisen muutokseen. Näiden ohessa työelämää muokkaa verkostoituminen. Ilmiönä se näkyy myös henkilöstöjohtamisessa omine tyypillisine piirteineen. Selkeästi laajentuvana ja muotoaan muuttavana ilmiönä työelämän murros luo uusia haasteita henkilöstöjohtamiseen.

2.2.1. Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) ja kilpailuetu

Henkilöstöhallinto on alkujaan käsitetty kärjistetysti yleisjohdon liiketoimintakumppaniksi ja taas myöhemmin yrityksen strategian jalkauttajaksi. Sen jälkeen henkilöstöhallinnon roolia on kuitenkin

haluttu uudelleen järjestää yhä liiketoimintalähtöisemmäksi (Kesler 1995, 229-252). Tällä hetkellä yhä epävarmemmassa ja muuttuvassa työelämässä luottamus HR:ää kohtaan on heikentynyt työntekijöiden keskuudessa, kun se on järjestäytynyt yhä vahvemmin liiketoiminnan kumppaniksi. Uudistumisen tarve on etäännyttänyt HR:ää työntekijästä ja strategiset kysymykset ovat kasvattaneet merkitystään henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi useissa yrityksissä osa HR:n perinteisistä tehtävistä on sulautettu osaksi linjaesimiesten vastuualuetta ja näin ollen tehtävien huolellisesta hoitamisesta ei ole takeita. (Klemetti & Lyly 2016, 7-10.)

Henkilöstöjohtamisen pelikentällä 1990-luvulta lähtien vahvistui ajattelutapa voimavaraperusteisesta johtamisesta, jolloin myös yrityksen strategian merkitys kasvoi osana sen toteuttamista. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta alettiin puhua, kun yritysstrategian päämääriä pyrittiin tavoittelemaan henkilöstöjohtamisen kautta. (Viitala 2013, osio 2.) Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaankin ymmärtää henkilöstöjohtamisen ja yritysstrategian tavoitteiden integroimisena yrityksen liiketoiminnan parantamiseksi. Lisäksi olennaista on kasvattaa organisaatiokulttuuria, jossa vaalitaan innovatiivisuutta ja kilpailuedun tavoittelua. (Bagga & Srivastava 2014, 207.) SHRM itsessään voidaan vielä jakaa karkeasti yhteensopivuusajatteluun ja voimavaralähtöiseen ajatteluun. Yhteensopivuusajattelun mukaisesti henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian tulee olla harmoniassa ja henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä on tukea liiketoimintastrategiaa käytännöllään ja prosesseillaan. Se painottuu enemmän ”kovaan” kustannuskeskeiseen henkilöstöjohtamiseen. Voimavaralähtöiselle ajattelulle tyypillistä taas on tunnistaa sisäisiä erityisiä voimavaroja ja hahmottaa liiketoimintastrategiaa organisaation omien kyvykkyyksien kautta. ”Pehmeä” HRM ja sen korostava osaamisen kehittäminen tukee tätä ajattelumallia. Käytännössä molemmat lähestymistavat kulkevat kuitenkin vahvasti limittäin ja on varsin toimialariippuvaista, painottuuko esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö vai ammattitaito liiketoiminnassa. (Viitala 2013, Osio 2.) Strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy ratkaisemaan henkilöstöjohtamisen ongelmia pitkällä tähtäimellä, joten sille on tyypillistä hyväksyä HR organisaation strategiseksi kumppaniksi. Tässä ajattelutavassa HR osallistuu osaltaan yritysstrategian luomiseen ja sen implementointiin omien käytäntöjensä, kuten henkilöstön palkitsemisen, rekrytoinnin, valinnan ja koulutuksen, kautta. Ensisijaisena tavoitteenaan SHRM kasvattaa työntekijän tuottavuutta ja tunnistaa niitä henkilöstökäytäntöjen osa-alueita, joissa yrityksen strategiaa voidaan jalkauttaa lisäten työntekijän kokonaisvaltaista motivaatiota. (Bagga & Srivastava 2014, 207.)

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä yritysten välinen kilpailu kovenee, kun maailma jatkaa globalisoitumistaan. On eittämättä selvää, että teknologiaa, tuotantoprosesseja ja strategioita kyetään jäljittelemään enemmän tai vähemmän, mutta HR-käytännöt ovat edelleen omiaan tuomaan

yritykselle mahdollista kilpailuetua organisaatiokohtaisen ja yksilöllisen luonteensa takia. Jos ennen kilpailuetu liitettiin patenttien suojeluun tai säänneltyyn kilpailuun, viimeaikaisemmat näkemykset korostavat vaihtoehtoisia lähteitä kilpailuedulle, kuten yrityksen HR-funktioita ja inhimillistä pääomaa. Lisääntynyt tietoisuus tehokkaista HRM-käytännöistä ei kuitenkaan automaattisesti johda niiden hyödyntämiseen ja käyttöönottoon, sillä menestyvä yritys ei välttämättä koe tarvitsevansa muutosta, kun taas taloudellisissa vaikeuksissa olevan yrityksen menestyspaineet todennäköisesti lamauttavat muutoskyvykkyyden. (Burke & Cooper 2016, s.3.) Viimevuosikymmenten henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa HR-käytäntöjä on linkitetty muun muassa yrityksen tuottavuuteen, suorituskyykyyn ja vähentyneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen. (Burke & Cooper 2006, 5.) Linkittymää voidaan havainnollistaa yrityksen strategian ja HR-käytäntöjen yhteensopivuudella missä käytännöt pyrkivät edistämään strategiaa toteuttavaa käyttäytymistä työntekijässä. Tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi lähestymistapaa linkittymän ilmentämisessä: systeeminäkökulma ja strateginen näkökulma. **Systeeminäkökulma** näkee linkittymän henkilöstöjohtamisen käytäntöjen nipun välittömän vaikutuksen yrityksen suoritukseen, eikä niinkään keskity yksittäiseen HR-käytäntöön. **Strateginen näkökulma** puolestaan korostaa HRM-käytäntöjen ja yrityksen strategian yhteensovittamista, joka vaikuttaa yrityksen suoritukseen. Strategisessa näkökulmassa henkilöstöjohtaminen tuottaa yrityksen strategian mukaisia taitoja ja osaamista työntekijässä. (Bowen & Ostroff 2004, 203-221.)

2.2.2. Kansainvälistyvät työmarkkinat ja monimuotoisuus

Maapalloistumisen myötä kasvavaksi trendiksi on muodostunut ihmisten vapaampi liikkuvuus paremman työn ja elintason toivossa eri valtioiden välillä. Globalisaatio käsittää uuden integroidun maailman talouden, joka on laajentunut kansalliselta tasolta rajat-ylittävään sosiaaliseen aktiivisuuteen. (Vance & Paik 2006, 62-63.) Nykypäivänä ei olekaan yllättäen tavatonta, että yritykset laajentavat liiketoimiaan ulkomaille esimerkiksi halvemman työvoiman ja vähäisemmän sääntelyn perässä. Tällöin organisaatiota eivät kohtaa ainoastaan uudet kansainväliset markkinat ja entuudestaan tuntemattomat liiketoimintakulttuurit, vaan myös uuden haasteen yritystoiminnan osittaisesta standardoinnista. Kansainvälinen HRM (IHRM) ohjaa mitä HR-käytäntöjä tulisi globaalissa yrityksessä yhtenäistää ja mitä paikallistaa. Ideaalilanteessa IHRM kykenee mahdollistamaan osan HR-käytännöistä toteutettavan paikallisella tasolla, mutta yhtäaikaaisesti pitämään suuret linjaukset yhtenäisinä. Lisäksi sen tulee toimia strategisesti, jotta se tukisi kansainvälistä liiketoimintastrategiaa parhaalla mahdollisella tavalla, sillä kulttuurierot

hankaloittavat saumatonta yhteistoimintaa monikansallisessa yritystoiminnassa. Esimerkiksi palautteen antamisessa, sosiaalisessa oikeudenmukaisuudessa ja palkitsemisjärjestelmissä voi olla suuria kulttuurisia eroja siinä, missä johtamiskäsityksissäkin. IHRM pyrkii luomaan yritykseen yhtenäisiä toimintaperiaatteita maailmanlaajuisesti, mutta toisaalta antaa valta tytäryhtiöille sovittaa omia käytäntöjään vastaamaan paikallisia vaateita. Lisäksi eri valtioiden väliset institutionaaliset erot, kuten valtion rooli, työlainsäädäntö, koulutussysteemi ja työelämän odotukset aiheuttavat päänvaivaa kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ammattilaisille. (Bartlett & Ghoshal 2002, 465-473.)

Kansainvälisystävässä työelämässä monimuotoisuuden johtaminen arvostaa ja tukee työntekijöiden välisiä eroja esimerkiksi kansallisuudessa, sukupuolessa, kyvyissä ja osaamisessa pyrkimyksenä tavoitella maksimaalista tuottavuutta yrityksessä (Vashanti 2012, 44-50). Monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välistä suhdetta onkin alettu tutkia yhtenä organisaation kilpailukyvyn edistäjänä ja diversiteetti työntekijöiden arvoissa on havaittu hyväksi innovaatioajuriksi. Yhteisö voi olla myös etnisesti homogeeninen, mutta silti edistää luovaa ja innovatiivista ympäristöä arvomaailmansa monimuotoisuudella. (Ramasamy, & Yeung 2016, 1037-1041.) Monikulttuurisuus on aina ollut tärkein diversiteetin ulottuvuus länsimaissa, joissa on valtava määrä asukkaita, työntekijöitä ja siirtolaisia erilaisista taustoista. Monimuotoisuuden johtaminen nähdäänkin enemmän erilaisuuden tunnistamisen välineenä, kuin ongelmien ratkaisun keinona. Monimuotoisella työvoimalla nähdään olevan homogeenisia ryhmiä vahvemmat edellytykset luoda laadukkaita ja innovatiivisia luomuksia sekä toimia menestyksekkäästi yhteistyössä. Sen potentiaalin valjastaminen voi parhaimmillaan johtaa organisaation menestymiseen yhä kansainvälisemmiksi muodostuvilla markkinoilla. Tärkein ulottuvuus monimuotoisuuden johtamisessa on ymmärtää se, että pelkästään yksilöiden erilaisuuden hyväksyminen ei riitä, vaan organisaation tulee luoda ilmapiiri, jossa sitoudutaan diversiteetin arvostamiseen. (Shen, Chanda, D'netto & Monga 2009, 235-251.)

Demografisesti monimuotoinen työympäristö puolestaan tuo omat haasteensa henkilöstöjohtamiselle, kun organisaatiossa saattaa toimia yhtäaikaaisesti useamman sukupolven ja erilaisten arvojen edustajia. Y-sukupolvi edustaakin vahvasti tulevaisuuden työvoimaa ja on jo osittain astunut työelämään. Nämä diginatiivit haastavat osaltaan organisaatioita poikkeuksellisilla arvoillaan, asenteillaan ja uskomuksillaan verrattuna x-sukupolven edeltäjiinsä. Stereotyyppisesti y-sukupolven edustajia kuvaillaan erityisen kärsimättömiksi ja nopealiikkeisiksi työmarkkinoilla. (Burke & Ng 2006, 86-94.) Lisäksi heidän oletetaan kohorttina olevan edeltäjiään sosiaalisempia ja itsevarmempia, mutta taas vähemmän itsenäisiä. Milleniaaleille on elintärkeää löytää asioille merkityksiä, ja työelämässä se heijastuu kaipuuna löytää työnteolle jokin suurempi merkitys kuin pelkkä toimeentulo. (Wiedmer 2015, 51.) Trendi työpaikan vaihtamisesta onkin suurimmillaan

milleniaalien keskuudessa, minkä myötä sitoutumisen ongelma on lisääntyvä. (Brown, Thomas & Bosselman 2015, 130-137). Sitoutumisen ja organisaation palveluksessa pysymisen ongelman taklaamisessa HR:llä on oma merkityksensä, sillä milleniaalien arvomaailman tukemisen, onnistuneen rekrytoinnin ja sopivien yksilöiden houkuttelun yritykseen on nähty keinoiksi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Dziewanowska, Pierce & Zupan 2016, 6-8). Hobartin & Sedekin (2014, 237-261) mukaan suurilla yrityksillä onkin pienempiä yrityksiä enemmän ongelmia muuttua ja sopeutua muutoksiin niin, että avainhenkilöt saataisiin sitoutettua pitkäksi aikaa organisaation palvelukseen. Juuri y-sukupolvelle henkilöstöjohtamisen tulisi tarjota mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ja antaa rakentavaa palautetta (Kultalahti & Viitala 2014, 101-114). Toisaalta Maurer (2018) kritisoi myyttiä nykypäivän työvoiman vilkkaammasta liikkuvuudesta Yhdysvaltain työvoimatoimiston tuottamien tilastojen valossa, joiden mukaan viimeiset vuosikymmenet työpaikan vaihtamisen keskiarvo on pysynyt suhteellisen vakaana ainakin Yhdysvaltojen tilastoissa.

Monimuotoisuuden johtamisen ohella ”Talent management” (TM) eli kykyjohtaminen on noussut vahvaksi henkilöstöjohtamisen trendiksi 2000-luvulla, kun globalisoituvat markkinat kaipaavat yhä kyvykkäämpää työvoimaa vastaamaan tarpeisiinsa. Kykyjohtamisella tarkoitetaan aktiivista talenttien eli avainhenkilöiden tunnistamista paikallisilla ja globaaleilla tasoilla, talenttien houkuttelua yritykseen, kehittämistä ja säilyttämistä yrityksessä (Bluen 2013, 1). Henkilöstöjohtamisen tapaan kykyjohtamisen tutkimuksenala on suhteellisen huonosti kehittynyt, sillä sen tutkimuskentältä puuttuu vakaa teoreettinen perusta. Akateemisessa kirjallisuudessa se hyödyntää usein kansainvälistä HRM:ää, SHRM:ää tai esimerkiksi organisaatiokäyttäytymisen näkökulmia ja lisäksi empiirinen näyttö sen käsitteellisistä malleista on epävarmalla pohjalla. TM pyrkii kuitenkin ohjaamaan rekrytointi- ja kehittämisprosesseissaan potentiaalisia kandidaatteja käyttäytymään vastaamaan organisaation tarpeita, jolloin työntekijä on itse tyytyväinen ja samalla organisaation suorituskyky kasvaa. (Thunnissen 2016, 57-72.) Onnistunut kykyjohtaminen mahdollistaakin keskeisten avainhenkilöiden hankinnan ja säilyttämisen sekä erityiskykyjen hyödyntämisen oikeissa tehtävissä (Christensen Hughes & Rog 2008, 743-757).

2.2.3. Digitalisaatio ja muuttuva työn tekeminen

Digitalisaatio on väistämättä muuttamassa työelämää tuomalla uusia mahdollisuuksia johtaa, työskennellä ja kommunikoida. ”Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia”. (Alasoini 2015, 26). Niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla digitalisaation mukanaan tuomat

hyödyt ovat muuttaneet nopeasti organisaatioiden toimintatapoja, kommunikaatiota ja inhimillisen pääoman hallintaa työntekijän työelämänsä eläessä eli syklissä rekrytoinnista organisaatiosta vapautumiseen asti. Yleistyvä teknologia työelämässä, kuten pilvipalvelut, sosiaaliset verkostot ja puhelinsovellukset haastavat tulevaisuuden HRM:ää, kun työstä on tulossa yhä enemmän rajoittumatonta. Uudet järjestelmät mahdollistavat valtavan datan kerryttämisen ja sitä ei välttämättä vielä osata täysin hyödyntää, mutta se ajaa myös HR-ajattelua yhä tieto-ohjautuvampaan johtamiseen. Hienopiirteiset HR-järjestelmät ovat tuloillaan ja on mahdollista, että tulevaisuudessa teknologian avulla myös ihmisiin liittyvät ongelmat kyettäisiin ratkaisemaan paremmin. Tällä hetkellä esimerkiksi rekrytoinnissa voidaan hyödyntää hyvin kompleksisia prosesseja ja varmasti digitalisaation tuomat uudet työkalut auttavat ihmislähtöisissäkin ongelmissa, mutta ilman HR-johtajien ymmärrystä ja visiointia prosessin eri vaiheissa on mahdotonta itsestään ratkaista ongelmaa liittyen ”talenttien” löytämiseen ja rekrytointiin. Toinen haaste digitalisoituvissa ja globaaleissa organisaatioissa on työntekijöiden säilyttäminen palveluksessa ja HR pyrkiikin vastaamaan siihen panostamalla työntekijän työmotivaatioon hyödyntäen erilaisia työkaluja tällä osa-alueella.

Viimeaikaisia E-HRM trendejä ovat esimerkiksi HR-funktion globalisointi, pilvipalvelut, sosiaalisen median ja älypuhelinsovellusten hyödyntäminen, ns. big datan analysointi sekä tulevaisuuden työvoiman, kuten robotiikan ja älyllisen teknologian rekrytointi. (Mäkelä & Platanou 2016, 19-21.) Tietotekniikan kehittäminen on johtanut työntekijöiden vähentämiseen ja organisaation tuottavuuden kasvamiseen suuressa mittakaavassa. Erityisesti teknologia on vaikuttanut tuotannon automatisoinnin myötä ihmistyövoiman korvautumiseen, mutta myös määrittänyt uudet raamit muille työtekemisen tavoille. Ammattitaitoisista työntekijöistä on tulossa yhä enemmän ammattitaitoisia koneiden ja järjestelmien ohjaajia, kun rutiininomaiset työt automatisoidaan. Useissa nykypäivän työpaikoissa on myös välttämätöntä osata käyttää tietotekniikkaa ja jatkuvasti uudistuvan teknologian myötä yrityksissä esitellään uusia järjestelmiä, mikä johtaa siihen, että työntekijät ovat velvollisia omaksumaan ne ylläpitääkseen ammattitaitoaan. (Burke & Ng 2006, 90.)

Digitaalinen muutos on tapahtunut työelämässä, kun kehittyneen robottiteknologian avulla tuotantoa on voitu automatisoida korvaamaan ihmistyötä, mutta sitäkin suurempi muutos on tapahtunut big datan, eli valtavan, järjestelmättömän tietomassan hyödyntämisessä. Suuria tietomassoja pystytään nykyään järjestelemään, kokoamaan ja analysoimaan tehokkaasti, mikä on omiaan syrjäyttämään myös erityisosaamista vaativaa asiantuntijatyötä, joka on aiemmin välttänyt teknologian tuoman arvon alenemisen. Parhaimmillaan suuren datan avulla kyetään paljastamaan säännönmukaisuuksia monimutkaisissakin ilmiöissä, ymmärtämään niitä paremmin ja korvaamaan asiantuntijoiden kantamaa hiljaista tietoa. Digitaaliaikakauden aikana on alettu puhua uusista työnteon tavoista, joilla

tarkoitetaan digitaalitekniikan hyödyntämistä yhä moninaisemmassa, hajautetummassa ja yksilölähtöisemmässä työssä. Lisäksi se mahdollistaa työn tekemisen eri paikoissa, verkostoissa ja ajasta riippumatta. Pääsääntöisesti edellä mainittu liittyy tietotyöhön, jossa vastaanotetaan, käsitellään ja tuotetaan jatkuvasti uutta tietoa. (Alasoini 2015, 26-29.)

Digitalisaatio on muokannut vahvasti työn tekemisen keinoja, mutta sen lisäksi työn tekemisen muodot ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Työskentelyyn on tullut enemmän viitteitä erilaisista yhteistoiminnallisuuden malleista. Nykypäivänä esimerkiksi tiimityöskentely tunnistetaan suhteellisen yleisesti organisaatioissa ja sen sisältämällä ”kollektiivisella tehokkuudella” tarkoitetaan ryhmän sisäistä yhteisesti jaettua tietoisuutta ryhmän kyvystä suoriutua jostakin tietyistä tehtävästä. Vaikka menneessä tutkimuksessa on näyttöä kollektiivisen tehokkuuden ja ryhmän suorittamisen välisestä yhteydestä, on edelleen epäselvää, mitkä ovat tarkalleen ne muuttujat, jotka vaikuttavat kollektiivisen tehokkuuden kehittämiseen. On kuitenkin selvää, että osittain se rakentuu kuitenkin tiedon vaihdannassa ja ryhmän jäsenten käyttäytymisen havainnoinnissa ja omaksumisessa. (Tasa, Taggar & Seijts 2007, 17-27.)

Suhteellisen uutena yhteistoiminnallisena työntekemisen keinona puhuntaan on noussut parviäly, jolla pyritään hyödyntämään ryhmään sitoutunutta asiantuntijuutta. Parvilla tarkoitetaan ryhmittymiä, jotka järjestäytyvät eri projektien ympärille tuoden monimuotoista kompetenssia yhteiseen käyttöön. Parviällyn hyödyntäminen eroaa tiimityöskentelyssä siinä, että osaamista valjastetaan käyttöön laajemmin rakenteita rikkoen. Lisäksi parviällyssä digitaalisten alustojen ja verkostojen rooli parviällyn mahdollistamisessa on suuri. Taas tiimityöskentelyn vahvuus on korkea luottamuksen taso, joka rakentuu ajan kanssa, mutta parviöskentelylle se on haaste, kun ryhmittyminen tapahtuu nopeassa syklissä. Työn pirstaloituminen ja projektiluontoisuus ovat kyseisen vuosituhaten keskeisiä käsitteitä, sillä asiantuntijan tehtäväkenttä on nykyään entistä laajempi ja linkittyy usein eri yhteisöihin. Kun arvon luominen perustuu kasvavassa määrin aineettomien voimavarojen hyödyntämiseen, merkitys yhteistyölle ulkoisten toimijoiden kanssa korostuu. Parvikäyttäytymiselle olennaista on se, että se perustuu yhteisen päämäärän tavoitteluun itseohjautuvasti vain muutamiin perussääntöihin perustuen. Parvi määrittyy kompetenssin ja motivaation perusteella projektin tai toimeksiannon ympärille ja itse parviö voidaan käsittää kahdella tavalla riippuen sen muodostamisesta. Ensimmäisessä lähestymistavassa ongelman vastuuhenkilö kokoaa asiantuntijajoukosta tarpeellisen kompetenssin. Toisessa lähestymistavassa asiantuntijajoukolle esitetään haaste, jonka perusteella kyvykkäimmät ja motivoituneimmat henkilöt muodostavat itseohjautuvasti parven. Parviö muodostuu tilapäisen verkkoyhteisön kaltaisesti ja hajoaa, kun yhteinen tavoite on saavutettu. (Kosonen & Ruohisto 2017, s.26-29.)

2.2.4. Verkostot työelämän murroksessa

Verkostoituneessa yritysmaailmassa liiketoimintaa mahdollistavat partnerit, alihankkijat ja muut palveluntuottajat, joille ulkoistetaan entistä enemmän liiketoiminnan tukitoimintoja. Verkostoitumisessa rikotaan organisaation rajoja ja hankittu työ tapahtuu rajojen ulkopuolella. Häilyvät rajat hämmentävät työntekijää altistuessaan päällekkäisille HR-käytänteille eri verkoston toimijoiden toimesta. Yhtä tärkeämmäksi henkilöstöjohtamisessa tuleekin löytää organisaation rajat ylittäviä henkilöstöratkaisuja. Lisääntyvä vuokratyövoiman käyttö, projektiliiketoiminta sekä liiketoimintayhteistyö haastavatkin tukifunktioiden hallinnointia. Erityisesti projektiluontoisessa asiantuntijatyössä työntekijän työskennellessä pääosin asiakkaan tiloissa ongelmaksi koituu vastuun jakautuminen HR-käytänteistä, kuten palkitsemisesta ja työssä suoriutumisen arvioinnista. Nykypäivänä ei ole esimerkiksi täysin tavatonta, että yritysverkostoissa työntekijän lähiesimies on eri yrityksen palkollinen.

Henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa yleistyy HR-käytänteiden kohdentaminen organisaation strategiaan, mikä tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Organisaation rajat ylittävässä tutkimuksessa yritysverkostojen henkilöstöjohtamisen keskeiset elementit ovat kohdistaminen, integrointi ja konsistenssi. Yrityksessä kohdistimia hyödynnetään kohdistamaan HR-käytänteitä organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin, millä voidaan saavuttaa työntekijän vahvempi sitoutuminen ja lojaalius yhteisiin päämääriin. Verkostossa taas kohdistimet voivat koitua ongelmaksi, kun yhteistyön odotukset poikkeavat eri toimijoilla ja todellinen mahdottomuus syntyy toimijoiden toisistaan poikkeavista tavoitteista. Integroiminen tarkoittaa eri HR-käytänteiden yhdentämistä tavoitteenaan muodostaa eheä kokonaisuus. Yritysverkostoissa käytänteiden yhdentäminen ei ole oleellista, mikäli verkoston osapuolten työntekijät työskentelevät pääasiassa erillään. Silloin, kun henkilöstöryhmät ovat tiiviissä yhteistyössä verkostoyritysten henkilöstön kanssa, HR-käytänteiden integroimista tulisi kasvattaa, jolloin vastuu toimeenpanosta voi laskeutua esimerkiksi linjaesimiesten tai projektipäälliköiden tasolle. Modernin työelämän verkostolle on mahdollista myös muodostaa yhteinen HR-yksikkö, jonka tehtävä on taata mahdollisimman yhtenäinen käytänteiden kirjo kyseiselle verkostolle. Verkostossa haasteeksi voi muodostua tilanne, jossa työntekijän voi olla hankala hahmottaa, minkälaisesta toiminnasta palkitaan ja suuriakin jännitteitä voi syntyä, mikäli samankaltaisissa töissä ja vastualueissa käytänteet, kuten palkka, vaihtelevat suuresti. (Sihto & Kantola 2017, s. 36-44.)

Uudeksi ilmiöksi verkostoituneeseen työelämään on syntynyt sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa. Internet on kiistatta muuttanut henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja

tekniikoita ja esimerkiksi verkossa tapahtuvasta työpaikkailmoittelusta on tullut melko yleistä. Sosiaalisen median alustojen kuten Facebookin, LinkedInin ja Twitterin käyttö rekrytointiin, palkkaukseen ja irtisanomiseen on suhteellisen uutta, mutta niiden käyttö on lisääntynyt räjähdysmäisesti, vaikka tutkimusta ilmiöstä on vielä rajallisesti. Nykypäivänä sosiaalinen media linkittyy väkisininkin työntekijän arkeen ja työelämään. Parhaimmillaan sosiaalinen media tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä tehokkaasti, mutta pahimmillaan voi johtaa jopa työntekijän irtisanomiseen. Haasteena työpaikkailmoittamisessa sosiaalisessa mediassa on se, että vanhempia ikäluokkia ja muita sosiaalisesta mediaan kuulumattomia potentiaalisia työnhakijoita voi jäädä rekrytointiprosessin ulkopuolelle. Palkkausvaiheessa taas tiedetään tapauksia, joissa työnhakijan huolimaton tai rekrytoijien arvojen vastainen sosiaalisen median käyttö on johtanut siihen, ettei pätevin hakija ole tullut valituksi pestiin. Tämän lisäksi tiedetään tapauksia, joissa työntekijän negatiivinen julkaisu työnantajastaan on johtanut työsuhteen päättämiseen. Edellä esitetyt skenaariot ilmentävätkin sosiaalisen median käytön tuomia haasteita henkilöstöjohtamisessa sosiaalisen median ollessa nykypäivänä suuri vaikuttaja muun muassa työnantajamielikuvassa.

Sosiaalisen median kautta tapahtuva rekrytointi on saanut laajasti hyväksyntää, sillä sen tyyli muistuttaa tavanomaista työpaikkailmoittelua internetissä. Se käsitetäänkin ennemmin työpaikkailmoitusten mainostamisen keinoksi. Haasteena rekrytoinnissa on tällöin työnhakemusten valtava määrä, jossa on yhä enemmän potentiaalia, mutta myös epäpäteviä hakijoita. Toisaalta taas sosiaalisen median alustat tarjoavat mahdollisuuden yhä kohdennetumpaan rekrytointiin, jonka avulla voidaan suodattaa hakijajoukkoa. Lisäksi sosiaalisen median rekrytoinnissa passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen on tavoiteltua, sillä heidät koetaan laadukkaiksi ja vakaiksi työntekijöiksi, jotka ovat organisaatiolle edullisia, mutta yhtäaikaaisesti heidän todellista määrää työmarkkinoilla on lähes mahdotonta tietää. Kiinnostavaa on myös se, että sosiaalisen median alustoista LinkedIn on enemmän ammattimainen verkosto, kun taas Facebook on enemmän sosiaalisia yhteyksiä solmiva, joten niiden käyttötarkoitukset vaihtelevat riippuen verkostoitumisen tavoitteista, jolloin sosiaalisen median rekrytoinnissa on huomioitava myös mahdollisuus hakijoiden sosiaalisen median käyttötottumuksille. Esimerkiksi on hyvin paljon mahdollista, että nuoremmat sukupolvet (y- ja z-sukupolvet) käyttävät sosiaalista mediaa huolettomammin, kun taas vanhemmat sukupolvet voivat vaalia vahvasti yksityisyyttään. (Davison, Maraist & Bing 2011, 153-159.)

2.2.5. Työnantajabrändäys

Työnantajabrändäyksestä eli työnantajamielikuvan kehittamisestä on tullut viimeisimpinävuosikymmeninä merkittävä painopistealue yritysmaailmassa. Brändit eli tuotemerkit ovat tärkeimpiä yrityksen aineettoman pääoman resursseja ja siispä brändijohtaminenkin on yksi avaintekijä johtamisen toiminnoissa. ISO:n (International Organization for Standardization 2019) määritelmän mukaan brändi on: ”markkinointiin liittyvä aineeton pääoma sisältäen, muttei rajoittuen, nimet, termit, merkit, symbolit, logot ja muotoilut tai niiden yhdistelmän pyrkimyksenä identifioida tuotteita, palveluita tai kokonaisuuksia tai niiden yhdistelmiä luoden selvästi erottuvia mielikuvia tai assosiaatioita sidosryhmien mieliin siten luoden taloudellista hyötyä tai arvoja.” Brändin määritelmän ymmärrys on olennainen lähtökohta työnantajabrändäyksen ymmärtämiseen. Taas työnantajabrändin ISO määrittelee seuraavasti: ”organisaation maine ja muista erottuvat ominaisuudet työnantajana organisaation sisällä ja ulkopuolella.”

Vaikka usein brändäyksessä panostetaan tuotekehitykseen ja yritysimageeseen, brändäystä on myös alettu hyödyntää henkilöstöjohtamisen saralla. Työnantajabrändäyksen Edwards (2009, 6) määrittelee toiminnaksi, jossa ”markkinoinnin, erityisesti tuotemerkin tieteellistä asetelmaa, sovelletaan HR-käytänteisiin suhteessa nykyisiin ja potentiaalisiin työntekijöihin”. Se sisältää yksilöllisen työntekijäkokemuksen identifioinnin ottaen huomioon kaikki aineelliset ja aineettomat palkkiot, joita työnantajalla on tarjota työntekijälleen. Työnantajabrändäystä hyödynnetään yhä kasvavammissa määrin rekrytoitavien houkutteluun and nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen mitä tulee yrityskulttuuriin ja strategiaan. Työnantajamielikuvan kehitys on pitkän tähtäimen kohdennettu strategia, jolla pyritään hallitsemaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuvaa ja käsitystä yrityksestä. Sen tarkoitus on luoda kuvaa organisaatiosta, jossa on hyvä työskennellä. Nykypäivänä organisaatiot panostavat huomattavasti työnantajabrändäykseen, joten siitä syntyvien hyötyjen on oltava merkittäviä ja tehokkaasti toteutettuna voi johtaa jopa kilpailuetuun. Lisäksi se auttaa työntekijää sisäistämään organisaation arvoja ja tekee voitavansa siinä, ettei työntekijä irtisanoudu. Vaikka työnantajabrändäys on saavuttanut valtavan suosion, akateeminen tutkimus aiheesta on vielä niukkaa.

Alun perin brändäystä käytettiin tuotteiden erotteluun, mutta nykyään sen vaikutus ulottuu yrityksiin, ihmisiin ja paikkoihinkin. Työnantajabrändäys taas käsittää työnantajan piirteiden erottamista muista työnantajista korostaen uniikkia työllistymistarjontaa tai ympäristöä. Työnantajabrändäys sisältää promootiota organisaation sisälle ja ulkopuolelle. Sen tarkoitus on esittää selkeä näkemys siitä, mikä

organisaatiosta tekee erilaisen sekä haluttavan työnantajana. HR-kirjallisuus kuvailee työnantajamielikuvaa kolmivaiheisena prosessina:

1. Arvolupauksen luominen
2. Ulkoinen markkinointi
3. Sisäinen markkinointi

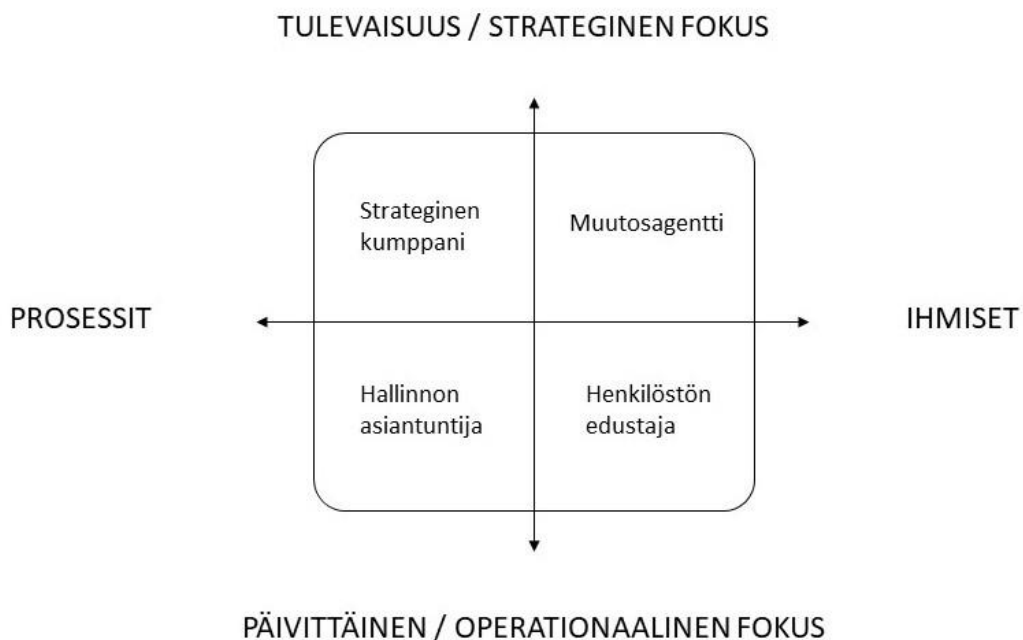
Arvolupaus on lupaus arvosta, jonka yrityksen tuote tai palvelu tuottaa ja sen tulee ilmentää brändiä. Sen luomisessa organisaatio hyödyntää tietoa organisaatiokulttuurista, johtamistyylistä, työntekijöiden ominaisuuksista, työllisyyskuvasta ja tuotteen tai palvelun mielikuvasta. Toisessa vaiheessa arvolupausta markkinoidaan potentiaalisille työntekijöille, rekrytointitoimistoille ja sijoitusneuvonantajille. Ensisijaisesti tämä ulkoinen markkinointi on suunniteltu vetämään puoleensa tiettyä kohderyhmää, mutta lisäksi se tukee tuotteen ja yrityksen brändimielikuvaa. Viimeisenä, sisäinen markkinointi työnantajamielikuvatyössä kantaa brändin lupaus, joka aikoinaan on tehty työntekijöille ja kantaa sisällään organisaatiokulttuuria. Sisäinen brändäys pyrkii kehittämään sellaista työvoimaa, joka sitoutuu organisaationsa arvoihin ja tavoitteisiin. Työnantajabrändäys on suhteellisen uusi lähestymistapa rekrytoinnissa, mutta sitäkin suuremmassa kasvussa nykypäivänä. (Backhaus & Tikoo 2004, s.501-503.) Kuitenkin merkittävää on se, että mitä positiivisempi maine yrityksellä on, sitä todennäköisemmin rekrytoitavat hakevat yritykseen töihin (Edwards 2009, 8).

2.3. Roolitypologia henkilöstöjohtamisessa

HR-roolien tutkimus on vielä vain vähän tutkittu alue, mutta kasvavassa määrin mielenkiinnon kohteena. Roolitypologian tutkimuskentän valta-asema vaikuttaisi kuuluvan Dave Ulrichin tutkimusryhmälle, jonka esittämiä malleja muut tutkijat ovat soveltaneet omissa tutkimuksissaan. HR-roolit antavat henkilöstöjohtamiselle ainutlaatuisen jäsentelyn huomioiden laajasti koko henkilöstöjohtamisen toimintapiiriä. HR-rooleissa puhunta kulminoituu vahviten strategiseen, ihmislähtöiseen ja operatiiviseen teemoitteluun organisaation eri toimintaympäristöissä ja rakenteissa. Ajallisesti roolitutkimusta tarkasteltaessa on kiinnostavaa huomata, kuinka erilaisten roolien kompleksisuus ja määrä ovat lisääntyneet, mitä pidemmälle 2000-lukua on kuljettu. Tässä osiossa käsitellään työelämän murroksen kannalta olennaiset roolityypittelyt.

2.3.1. Henkilöstöjohtamisen roolit rakentamassa kilpailukykyistä organisaatiota

Ulrichin HR-roolitypologiamalli on yksi henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän arvostetuimmista ja tunnetuimmista malleista. Malli havainnollistaa neljää proaktiivista roolia, jotka henkilöstöasiantuntijan tulisi omaksua lisätäkseen organisaationsa kilpailukykyä. Kritiikkiä se on kuitenkin saanut yksinkertaisuudestaan ja organisaation monimuotoisuuden sivuuttamisesta. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 25-26.) Arvonluomisessa ja arvokkaiden tulosten tuottamisessa HR-ammattilaisten tulisi keskittyä määrittämään HR-työn toivottuja tuotoksia sen sijaan, että panoksia käytettäisiin liikaa itse HR-työn ja käytäntöjen tarkasteluun. Kun tuotokset on määritetty, on mahdollista vaatia haluttuja rooleja ja toimia liiketoimintakumppaneilta. Kuvaaja 2. havainnollistaa tuotosten suhteen neljää avainroolia, jotka HR-asiantuntijoiden tulisi täyttää, jotta liiketoimintakumppanuus mahdollistuisi. Vertikaalinen nuoli havainnollistaa fokusta pitkästä ja strategisesta tähtäimestä lyhyenaikavälin operationaaliseen tähtäimeen. Horisontaalinen nuoli taas havainnollistaa toimintoja prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Yhdessä nuolet muodostavat neljä tärkeintä HR-roolia: strateginen kumppani, muutosagentti, hallinnon asiantuntija ja henkilöstön edustaja. Mallin avulla voidaan määrittää organisaation HR-työn halutut tuotokset.



Kuvaaja 2. Henkilöstöjohtamisen roolit. (Ulrich 1997, s.24; Viitala & Järnlström 2014, 26)

Strategisen kumppanin roolissa henkilöstöhallinnon tehtävä on suorittaa yrityksen strategiaa, missä tarkoitus on yhdenmukaistaa liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöjohtamista. Päämääränä toimii organisationaalinen diagnoosi. Kun yritysstrategia saadaan ujutettua HR-käytäntöihin, liiketoiminta kykenee sopeutumaan muutokseen nopeammin. Toiseksi, liiketoiminta pystyy vastaamaan asiakkaiden kysyntään ja vaatimuksiin paremmin, kun strategia on sulautettu tiettyihin menettelytapoihin. Näiden lisäksi strategian tehokkaammalla jalkauttamisella voidaan saavuttaa yhä parempi taloudellinen suorituskyky. HR-asiantuntijoista tulee liiketoiminnan strategisia kumppaneita, kun he suunnittelevat HR-käytäntöjä, jotka ovat linjassa strategian kanssa. (Ulrich 1997, 25-26.)

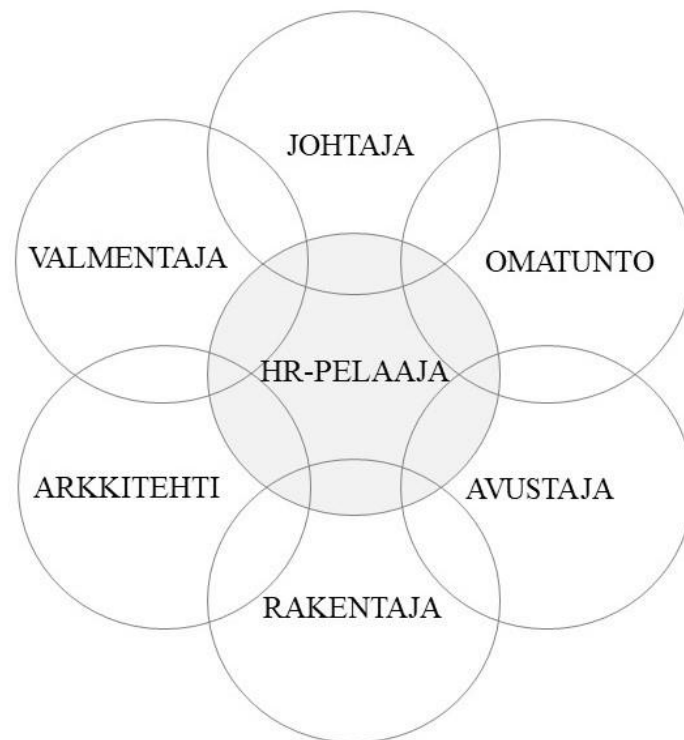
Hallinnon asiantuntijan roolissa HR on rakentamassa organisaatioon tehokasta infrastruktuuria, missä uudistetaan organisaation prosesseja tarkoituksena tuottaa yhteisiä palveluja. Tämä perinteikäs rooli edellyttää henkilöstöspesialistilta tehokkaiden HR-prosessien suunnittelua ja tuottamista. Edellä mainittuja ovat esimerkiksi koulutus, palkitseminen, ylentäminen ja arviointi. HR luo infrastruktuuria jatkuvalla HR-prosessien tarkkailulla ja kehittämisellä, kuten tehostamalla rekrytointia tai kouluttamista. Lisäksi monissa yrityksissä HR-prosessien uudistaminen on luonut uudenlaisen HR-funktion eli yhteiset palvelut, joilla tarkoitetaan HR-palveluiden yhtenäistymistä yrityksen eri divisioonien välillä kuitenkin säilyttäen laadukkuutensa. (Ulrich 1997, 26-28.)

Henkilöstön edustajana HR pyrkii taas kasvattamaan henkilöstön sitoutumista ja kyvykkyyttä kuuntelemalla työntekijöitä tarkoituksena tuottaa henkilöstölle hyödynnettäviä voimavaroja. Tässä roolissa korostuu henkilöstöasiantuntijoiden osallisuus päivittäisiin ongelmiin ja työntekijöiden tarpeisiin. Rooli edellyttää inhimillisen pääoman aktiivista kehittämistä erityisesti yrityksissä, joissa se on kriittinen arvon luomisen lähtökohta. Roolissaan henkilöstöasiantuntija pyrkii linkittämään työntekijän panoksen organisaation menestykseen. Tärkein tuotos henkilöstön edustajalla on kasvattaa työntekijöiden sitoutumista ja kompetenssia. Organisaatio voi esimerkiksi harjoittaa henkilöstön osallistamista. (Ulrich 1997, 28-30.)

Muutosagentin roolissa HR pyrkii luomaan uudistunutta organisaatiota johtamalla muutosta. Päämäärä tällöin on mahdollistaa muutoksen vaatima kapasiteetti organisaatiossa. Kun yritys käy läpi muutosprosessia, HR helpottaa muutoksen jalkauttamista auttamalla henkilöstöä sopeutumaan uuteen kulttuuriin ja päästämään irti vanhoista aatteista. Onnistuneen muutoksen kannalta on elintärkeää saada työntekijät sitoutuneiksi prosessiin ja ymmärtämään sen oikeutus. Muutoshälyn keskellä työntekijöille voidaan esimerkiksi iskostaa rooli liiketoimintakumppanista, joka auttaa yritystään muuttumaan kilpailukykyisemmäksi. (Ulrich 1997, s.30-31.)

2.3.2. HR-funktio: Liiketoimintakumppanuudesta HR-pelaajiin

HR-kumppanuuden käsite nousi 1980-luvulla vahvaksi tutkimuskohteeksi, kun se nähtiin elimenä, joka lisäisi arvoa yritykselle toteuttaessaan liiketoimintastrategiaa. Keskeistä kumppanuudessa oli tuntee liiketoimintaympäristö, tuntee ammattimaisesti HR-käytännöt ja työkalut sekä oppia hyödyntämään niitä muuttamaan organisaatiota tehokkaammaksi. Kuitenkin 1990-luvulla HR-kumppanuuden puhunnasta alettiin siirtyä HR-pelaajiin, jotka ovat välttämättömiä rooleja henkilöstöhallinnolle, joka kohtaa liiketoiminnan strategisia haasteita. Muutos juontaa juurensa muuttuville liiketoiminnan vaateille, kuten häiriötekijöiden hyvään hallintaan, työntekijöiden uusiin sitoutumisen muotoihin ja sijoittajien valvontaan. Lisäksi henkisen pääoman kasvanut merkitys on johtanut HR-tuotosten uudistumiseen. (Ulrich & Beatty 2001, s.293-307.) Ulrich ja Beatty esittävät kuusi HR-pelaajan roolia, jotka edistävät organisaation toimintaa. Valmentaja, arkkitehti, rakentaja, avustaja, johtaja ja omatunto ovat rooleja, jotka HR-asiantuntijan tulisi hallita tuottaakseen lisäarvoa laajentuneella henkilöstöjohtamisen pelikentällä.



Kuvaaja 3. HR-pelaajan roolit. (Ulrich & Beatty 2001)

Valmentaja havainnoi käyttäytymistä sekä asenteita ja tuottaa palautetta niiden perusteella. Rooli auttaa johtoa kehittymään ja tarjoaa spesifioitua neuvoa organisaation suorittamisen tehostamisesta

sekä stimuloi oikeanlaista yksilön käyttäytymistä ja rohkaisee tiimityöskentelyyn. Valmentajan rooli ei välttämättä ole suosituin aina, mutta se kykenee kasvattamaan ammatillista osaamista ja auttaa hyödyntämään johdon kokonaisvaltaisen potentiaalin. (Ulrich & Beatty 2001, 294-297.)

Arkkitehti suunnittelee voittajia. Se pyrkii ymmärtämään lopputuloksia, joihin tähtäämme ja täyttämään vaatimuksemme (vrt. strateginen kumppani). Arkkitehdit auttavat organisaatiota tunnistamaan ratkaisumalleja voittamaan markkinoita ja suunnittelevat tietä kohti parempaa kilpailukykyä. Tulisi ymmärtää, että löyhä ideakirjo tulee voida muuttaa arkkitehtuuriksi, joka käsittää käytössä olevan työvoiman kulttuuriset ja strategiset kyvykkyydet, joita tarvitaan mahdollistamaan liikeideat käytännössä. Arkkitehti auttaa johtoa ymmärtämään liiketoiminnan realiteetteja ja varmistaa, että keskitytään oikeanlaisiin ongelmiin. (Ulrich & Beatty 2001, 298-299.)

Rakentaja luo voittajia. Arkkitehti luo toimintasuunnitelmia, joita taas rakentaja implementoi käyttöön. Strategian luomisen jälkeen on määritettävä prosessit, joilla suunnitelma jalkautetaan (vrt. hallinnon asiantuntija). Erilaiset työt vaativat erilaisia rakenteita, joten mikäli tavoitteena on voittaa markkinat kuluilla ja hinnoilla, kyseeseen tulee tiukkarakenteinen ja byrokraattinen organisaatio. Taas, kun innovaatio ohjaa organisaation päämäärää, on organisaation rakenteiden oltava löyhempiä. Rakentajan roolissa HR-ammattilaiset kohdistaa, koordinoi ja innovoi valittuja HR-käytäntöjä. (Ulrich & Beatty 2001, 299-301.)

Avustaja pyrkii muutoksella ohjaamaan organisaatiota voittoon. Nykypäivän liiketoimintamaailmassa on helppo seurata uusia trendejä, mutta ongelmaksi voi koitua niiden todellinen saavuttamattomuus. Avustajan rooli voidaan käsittää strategisena muutosjohtamisena (vrt. muutosagentti), jossa organisaation avainhenkilöt valjastetaan strategiseksi voimaksi. Muutoksen kestävä mahdollistaminen on pääosassa avustajan roolissa edistäen tehokasta tiimityöskentelyä, pitkäjänteistä muutosfokusointia ja varmistaen, että organisaation liittoutumat, kuten yhteishankkeet, toimivat. (Ulrich & Beatty 2001, 301-304.)

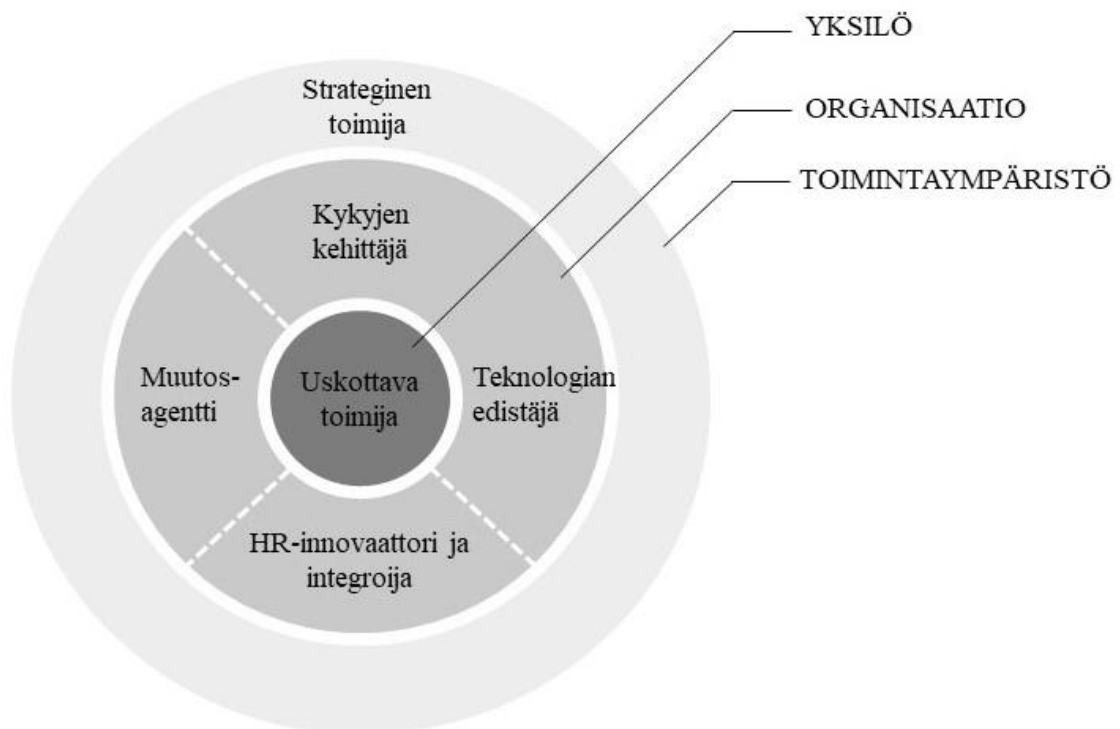
Johtaja ohjaa seuraajiaan kohti yhteistä voittoa. Henkilöstöjohtajat toimivat usein yksikkönsä korkeimmissa rooleissa hallinnoiden kaikkia toimintoja ja siinä tehokkaasti onnistuminen luo uskottavuutta, jota edellytetään toimivalta HR-funktiolta. Henkilöstöhallintoa tulisi johtaa liiketoiminnan lailla muodostaen osastolle liiketoimintamallin kaltainen suunnitelma ja henkilöstöjohtajan tulisi määritellä oman toimintansa raamit ja esimerkillisyys, kuten selkeiden tavoitteiden asettaminen ja muutoksen hallinta. (Ulrich & Beatty 2001, 304-305.)

Viimeisenä, **omatunto** toimii määrättyjen sääntöjen mukaisesti voittaakseen. Tässä roolissa HR-pelaaja nähdään organisaation sisäisenä tuomarina, joka vaatii sääntöjen noudattamista. Omatunnon

roolissa HR-asiantuntija toimii toimintaa refleктоivana peilinä ymmärtäen organisaation pelikentän eettisiä ja moraalisia sääntöjä. Toisinaan juurikin tästä syystä henkilöstöhallintoa on pidetty pimennossa kyteivistä ongelmista, jotka eivät kestä päivän valoa, kuten ympäristön saastuttaminen, seksuaalinen häirintä tai kyseenalaisten liiketoimintakäytäntöjen kannustimet. (Ulrich & Beatty 2001, 305-306.)

2.3.3. Tulevaisuuden HR-funktion roolitypologia

Yksi tuoreimmista Ulrichin tutkimusryhmän henkilöstöasiantuntijoiden mallinnuksista on vuodelta 2013 ja se perustuu maailmanlaajuiseen otantaan. Tutkimuksessa hyödynnettiin HR-asiantuntijoiden itsearviointin ja oman oivaltamisen lisäksi myös esimerkiksi heidän kollegojensa, asiakkaiden ja linjaesimiesten olettamuksia tarkoituksena löytää vastauksia, kuinka HR-osaaminen nähdään omasta ja muiden mielestä vaikuttavan henkilökohtaiseen tehokkuuteen ja liiketoiminnan suorituskykyyn. Kyselyiden perusteella tutkimusryhmä jaotteli 139 HR-kompetenssia kuuteen osaamisen osa-alueeseen, jotka määrittelevät ne tiedot ja taidot, joita HR-asiantuntijoiden tulisi osoittaa toiminnassaan. (Ulrich ym. 2013, 457-462.) Kuvaaja 4. mallintaa näitä kompetenssirooleja kolmessa eri tasossa: yksilö-, organisaatio- ja toimintaympäristötasossa.



Kuvaaja 4. Tulevaisuuden HR-funktion roolittelu (Ulrich ym. 2013, 464; Viitala ym. 2014, 27.)

Yksilö: luottamus ja vastavuoroisuus

Uskottava toimija on tehokas HR-rooli, sillä henkilökohtainen luottamus saavutetaan liiketoimintavalppauden avulla. Uskottava toimija kommunikoi selkeästi ja eheästi tuoden esiin näkökantansa niin HR-käytännöistä kuin liiketoimintavaatimuksistakin. Uskottavuus voidaan saavuttaa lupausten lunastamisella ja muodostamalla henkilökohtaisia luottamussuhteita. Tässä roolissa HR-asiantuntija osaa vaikuttaa muihin positiivisesti hyvillä vuorovaikutustaidoilla. Henkilöstöasiantuntijan tulee olla itsetietoinen ja omistautunut henkilöstöammattilaisuuttaan muodostaessa. (Ulrich ym. 2013, 463.)

Organisaatiotaso: vahvat organisaatiot, integrointi ja tehokkuus

Kykyjen kehittäjänä HR-ammattilainen pyrkii tehokkaasti mukauttamaan yksilötaitoja organisaation käyttöön organisaatiokapasiteetiksi. Lisäksi nykypäivänä henkilöstöhallinnon tärkeä tavoite olisi pystyä luomaan työympäristö, jossa työntekijä löytäisi työlleen merkityksen. (Ulrich ym. 2013, 463.) *Teknologian edistäjä* tulee kyetä hyödyntämään yhä tehokkaammin digitalisaation aallon mukanaan tuomia HR-järjestelmiä. Lisäksi teknologiaa käytetään nykypäivänä yhä enemmän yhteydenpitoon organisaation sisällä ja ulkopuolelle, joten HR-asiantuntijat rakentavat organisaation ulkopuolelta organisaatioidentiteettiä ja sisäpuolelta kohentavat sosiaalisia suhteita. (Ulrich ym. 2014, 463.) *HR-innovaattori ja integroija* pyrkii innovoimaan uusia HR-käytänteitä ja integroimaan niitä yhtenäistettyihin ratkaisumalleihin tulevaisuuden liiketoimintahaasteita ajatellen. HR-käytänteet tulisi integroida osaksi organisaation johtamisbrändiä, jolloin ne vaikuttaisivat positiivisesti yrityksen tulokseen pitkällä tähtäimellä. (Ulrich ym. 2013, 463.) *Muutosagentti taas* pääasiallisena tehtävänänsä varmistaa, että organisaation yksittäisiä ja eriytyneitä toimintoja ylläpidetään organisaation muutosprosessin aikana kurinalaisesti. HR-ammattilaisen tulee kyetä hallitsemaan muutosvastarintaa ja sitouttaa sidosryhmiä muutokseen. (Ulrich ym. 2013, 463.)

Toimintaympäristön ulottuvuus: sidosryhmien odotukset ja muut ulkoiset tekijät

Strateginen toimija työskentelee ulkoa-sisälle päin ja auttaa organisaatiotaan ymmärtämään sidosryhmien odotuksia, jotka tulee sitouttaa strategiaan, taitoihin ja investointeihin. Toimintaympäristölähtöisellä ajattelulla HR-asiantuntija hallitsee neljä liiketoiminnan tasoa, jotka ovat liiketoiminnan kieli, organisaatiostrategian yhteisluonti, tärkeimpien asiakaskohderyhmien paikallistaminen sekä ymmärrys organisaation liiketoiminnan kannalta olennaisimmista olosuhteista, kuten esimerkiksi sosiaalinen-, teknologinen, poliittinen- ja taloudellinen toimintaympäristö. (Ulrich ym. 2013, 463.) Hallitakseen strategisen toimijan roolin henkilöstöammattilaisen tulee hallita vahvasti liiketoiminnallisia kompetensseja (Viitala ym. 2014, 28).

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA RAKENNE

3.1. Metodologiset ratkaisut ja ongelmanasettelu

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa pirstaloituneen henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä työelämän murroksessa suomalaisessa kontekstissa. Tarkoituksena on henkilöstöasiantuntijahaastattelujen pohjalta selvittää, mitä erityispiirteitä henkilöstöjohtamisessa nousee esiin. Teoreettisessa viitekehyksessä huomioidaan HRM-tutkimuksen historia, mutta painotetaan viimeaikaisinta tutkimuskenttää, mikä on perusteltua ja relevanttia, kun tutkitaan nykyhetkeä ja pohditaan lähitulevaisuutta. Tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksista henkilöstöjohtamisesta työelämän murroksessa, minkä kautta pyritään jäsentämään sen ilmentymistä erilaisissa rooleissa, asemissa ja haasteissa. Teoreettinen viitekehys painottuu länsimaiseen tutkimukseen, joka tulee huomioiduksi päätelmissä. Tutkimuskysymys tässä tutkielmassa on:

- ***Mitä erityispiirteitä nykypäivän henkilöstöjohtamisessa esiintyy työelämän murroksessa?***

Tämä tutkimus toteuttaa laadullisen tutkimuksen periaatteita hyödyntäen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kuvailemaan ja tulkitsemaan ilmiötä, minkä vuoksi se sopii henkilöstöjohtamisen erityispiirteiden tutkimiseen kokemusten kautta (Tuomi 2018, osio 2). Henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttä on suhteellisen hajautunut eikä kohdennu mihinkään yksittäisiin johtaviin teorioihin vaan koostuu eri tutkimusalojen teoreettisista asemoinneista. Lisäksi erityisesti henkilöstöjohtamisen roolitutkimusta on tutkittu vähän, jolloin laadukas tutkimusote toimii hyvin, kun pyritään ymmärtämään Suomen kontekstissa sen olemassaoloa. Aineistonkeruumenetelmäksi tutkimuksessa valikoitui puolistruktuoitu teemahaastattelu, jonka avulla pyritään etsimään vastauksia esitettyyn tutkimuskysymykseen. Ilmiön ollessa hajanainen, vähän tutkittu ja kokemuksilla ymmärrettävä puolistruktuoitu teemahaastattelu toimii hyvin, sillä se antaa haastattelijalle tilaa kysyä tarvittavia lisäkysymyksiä tai syventyä haastateltavan puheeksi ottamaan teemaan. Laadullisen tutkimuksen perinteissä perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota tässä tutkimuksessa hyödynnetään aineisto-ohjaisesti. Tutkimusta ei ohjaa mikään tietty teoreettinen asemointi, vaan aineistoon sovelletaan erinäisiä teoreettisia lähtökohtia, sillä valittu teoreettinen viitekehys pyrkii lähinnä herkistämään lukijaa aiemmalle tutkimukselle eikä niinkään ohjaamaan tutkimusta. (Tuomi 2018, Osio 3 ja 4.) Analyysimetodina tutkimuksessa käytetään teemoittelua, jonka jälkeen aineisto kiteytyy tyypittelyyn.

3.2. Haastattelurungon jäsentyminen

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistruktuoitua teemahaastattelua, jonka avulla on pyritty löytämään yksilöllisiä ja kokemusperäisiä otteita tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavan tulkinnat ja merkitykset ilmiöstä, jolloin se sopii metodologisena valintana tähän tutkimukseen. (Tuomi 2018, Osio 2.) Haastattelurunko on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja valitut pääteemat käsittelevät henkilöstöjohtamisen eri lähestymiskulmia:

- Henkilöstöasiantuntijan rooli ja kompetenssi
- Henkilöstöhallinto operatiivisena toimijana
- Henkilöstöjohtamisen haasteet nykypäivänä (kts. Liite 1)

Haastattelurunko käsittää kolme pääteemaa, joiden pääkysymyksiä on täydennetty lisäkysymyksillä. Niitä käytettiin itse haastatteluissa, mikäli haastateltavalla oli vaikeuksia syventyä aiheeseen. Kysymyksiä ei annettu etukäteen haastateltaville, jotta aineistoksi muodostuisi mahdollisimman aitoa ja spontaania kertomusta, mutta aihetta ja pääteemoja alustettiin haastateltaville ennen itse haastattelutilannetta. Pääsääntöisesti teemoissa edettiin haastattelurungon mukaisesti, mutta useaan otteeseen haastateltava puhui jo tulevista aiheista, jolloin niihin liittyviä kysymyksiä ei enää esitetty. Teemojen sisältämät kysymykset on valittu laajasti ja väljästi, jotta ilmiön monimuotoisuus ja eri ulottuvuudet tulisivat parhaiten esille.

3.3. Datan koonti

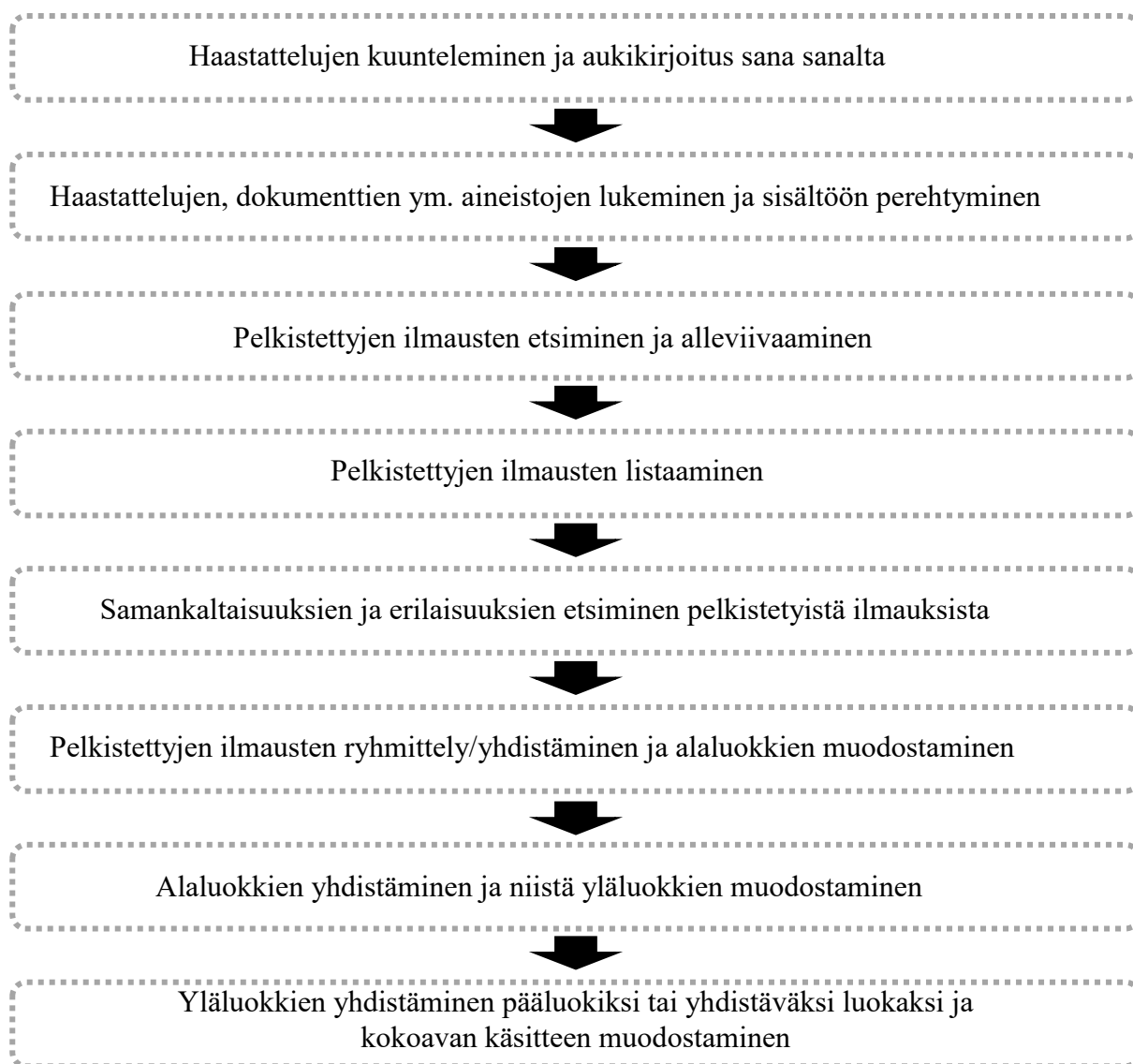
Tutkimuksen aineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2019 haastattelemalla erilaisten organisaatioiden henkilöstöasiantuntijoita. Aineistonkeruu suoritettiin sekä puhelinhaastatteluin, että kasvotusten suoritetuin haastatteluin. Haastatteluissa hyödynnettiin eri toimialojen yrityksiä, jolloin aineistosta saatiin rikkaampaa ja ilmiöstä on ollut mahdollista löytää yksilöllisiä erityispiirteitä, jotka mahdollisesti kuvastavatkin henkilöstöjohtamisen pirstoutuneisuutta, moniulotteisuutta ja ylimalkaisuutta ilmiönä. Aineisto koostuu 6:n henkilöstöasiantuntijan haastattelusta, joista syntyi 59 sivua litteraattia. Saturoitunut aineisto riittää kertomaan aineiston olevan määrältään sopiva tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen haastateltavat ovat sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioiden palveluksessa olevia työntekijöitä hieman vaihtelevilla työnkuilla. Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunko käytettiin arvioitavana kahdella hallintotieteiden tutkijalla.

Varsinaista esitestausta ei tarvinnut tehdä, sillä hiottiin pitkäjänteisesti sopivaksi yhdessä muiden tutkijoiden, vertaisopiskelijoiden sekä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Itse haastattelut suoritettiin äänittämällä yksilöhaastatteluja, jotka sittemmin litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastateltavat löytyivät erinäisten kontaktien ja sosiaalisen median kautta, ja heille osoitettiin anonymiteetti tämän tutkimuksen osalta. Mikäli haastatteluissa mainittiin organisaatioiden tai henkilöiden nimiä, koodattiin ne joko ”organisaatio x” tai ”henkilö x” -muotoon tai kyseistä otetta ei hyödynnetty lopullisessa raportissa.

3.4. Sisällönanalyysi ja luokittelu

Tutkimuksessa kerätty data analysoitiin sisällönanalyysillä, joka on suhteellisen yleinen analyysimetodi laadullisessa tutkimuksessa. Sitä voidaan soveltaa yksittäisenä analyysimetodina tai se voidaan yhdistää muihin analyysikeinoihin. Yleisesti ottaen sisällönanalyysiä voidaan harjoittaa kahdella eri tavalla. Joko analyysiä ohjaa jokin yksittäinen teoreettinen lähtökohta, kuten ”grounded theory”, tai sitä ei ohjaa mikään yksittäinen teoria vaan analyysissä sovelletaan useita teoreettisia asemointeja. (Tuomi 2018, Osio 4.) Tässä tutkimuksessa ei sovelleta dominoivasti mitään yksittäistä teoriaa vaan teoreettinen viitekehys koostuu useista eri teoreettisista lähtökohdista, joiden tarkoitus on keskustella aineiston kanssa. Aineiston analysointi laadullisessa tutkimuksessa koostuu eri vaiheista, joita tutkija pyrkii noudattamaan saadakseen tutkimuskysymykseensä liittyen relevantteja tuloksia. Aineistolähtöisellä analyysimetodilla, jota tässäkin tutkimuksessa sovelletaan, pyritään kokoamaan aineistosta nousevien ilmiöiden ja keskeisten käsitteiden avulla luomaan relevantti teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tärkeintä on ymmärtää, etteivät analyysiyksiköt ole ennalta valittuja vaan nousevat aineistosta esiin. Sisällönanalyysi seuraa karkeasti vaihe vaiheelta loogista prosessia, joka voidaan lukea alkaneeksi, kun haastatteluaineisto on aukikirjoitettulitteraattimuotoon.

Varsinaisen analyysin ensimmäinen vaihe on päättää mielivaltaisesti aineistossa kiinnostavat kohdat. Analyysin helmi onkin hahmottaa löydöksiä, joita ole tullut ajatelleeksi etukäteen. Taas sudenkuopaksi voi koitua kiinnostus liian useaan aiheeseen, jolloin vaarana on, että tutkimus leviää käsiin. Tässä vaiheessa on tärkeää rajata ulos kaikki muu, mikä ei liity valittuun kiinnostuksenkohteeseen. Kun aineisto on suodatettu epäolennaisuuksista, se voidaan joko luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Kuvaaja 5. kuvastaa tässä tutkimuksessa käytetyn aineistolähtöisen sisällönanalyysin eri vaiheita.



Kuvaaja 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eri vaiheet (Tuomi 2018, Osio 4.4.3).

Tässä tutkimuksessa aineistosta suodatetut olennaiset otteet luokiteltiin aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Luokitellut otteet jaoteltiin eri teemojen alle, jolloin niiden lukumäärillä ei ole suurta merkitystä. Keskisessä osassa onkin nimenomaan aineiston pilkkominen systemaattisesti lisäämään metodin tieteellistä uskottavuutta. (Tuomi 2018, Osio 4.1.) Luokittelu ja sen esittely itsessään eivät riitä tuomaan tutkimukselle vastauksia tutkimuskysymykseen, vaan teemoja on tuotava yhteen ja vertailla keskenään. Ajatustyötä jäsentelystä, aineiston koodaamisesta ja vertailusta seuraa koosteiden kokoaminen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, Osio 1.)

Merkityksellinen henkilöstöjohtaminen	Vaikuttavuus	Palkitsevuus
		Kompetenssi
		Työn arki
	Arvostus	Kumppanuus
		Arjen tukeminen
		Piirteet
	Yhteisöllisyys	HR-yhteisö
		Sosiaalinen media
Henkilöstöjohtamisen rajapinnat	Asiakaslähtöisyys	Palvelualttius
		Kehitys
	Ihmislähtöisyys	Tarpeet
		Vuorovaikutus
	Johdon ja henkilöstön linkki	Liiketoimintalähtöisyys
		Henkilöstön edustaminen
	Esimiesten tukeminen	Sparraus
		Oivalluttaminen
Tulevaisuuden fokus	Työnantajamielikuva	Kilpailu
		Imago
		Tavoitettavuus
	HR:n kestitrendit	Digitalisaatio
		Kansainvälisyys
		Strategia
	Johtamisen problematiikka	Yksilölähtöisyys
		Itseohjautuvuus
		Ihmissuhdekeskeisyys
	Tulevaisuuden murros	Muutosvalmius
		Ketterä HR
		Automatisointi

Taulukko 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin käsitekategorisointi.

Tässä tutkimuksessa pelkistetyt otteet luokiteltiin yhteensä 28:n alaluokkaan, jotka taas on yhdistelty 11:sta yläluokkaan. Yläluokista taas muodostettiin 3 pääluokkaa, joita käsitellään tutkimusraportin tulokset -osiossa. Aineisto harvemmin antaa suoraa vastausta tutkimuskysymykseen, mutta analyttiset kysymykset aineiston pohjalta mahdollistavat palaamisen alkuperäiseen ongelmaan. Aineistosta kirjoitetaan auki yhteenveto esitellen tutkimuksen keskeiset tulokset ja löydökset. (Tuomi 2018, Osio 4.1.) Keskeisiä tuloksia tulkitaan ja vertaillaan, minkä jälkeen voidaan muodostaa teoreettinen dialogi niiden pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida hyödyntää tarkkoja mittaamisen instrumentteja, vaan analyysin systemaattisuus ja kriteerit tulkinnan luotettavuudesta korostuvat. Lukijalle tulee avata avoimesti analyysissä tehdyt päätökset, rajaukset ja käytetyt periaatteet ja lisäksi on tärkeää esitellä mahdolliset rajoitukset, jotka voi esiintyä analyysissä. (Ruusuvaori ym. 2010, Osio 1.) Tässä tutkimuksessa on avattu lukijalle avoimesti käytetyn analyysin systemaattisuus ja mahdollisia rajoitteita tutkimukselle pohditaan johtopäätökset -osiossa.

4. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MONET KASVOT

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja reflektoidaan empiiriset aineiston löydökset tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Pyrkimyksenä on vastata tutkimuskysymykseen aineistosta nousseiden pääteemojen avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on antanut aineiston käsittelylle vain väljät raamit tarkoituksenaan esitellä laajasti henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttää globaalilla tasolla, mutta se on toisaalta hedelmällinen pohja pohtia jäljemmin Suomen kontekstissa ilmeneviä erityispiirteitä suhteessa muuhun länsimaiseen henkilöstöjohtamisen ilmapiiiriin. Tässä luvussa esitellään pääteemat, joiden sisältämiä päätelmiä osoitetaan todeksi aineistosta jäseneltyjen otteiden avulla. Kyseiset otteet on koodattu muotoon: Haastateltava 1 = H1, haastateltava 2 = H2... jne. Lisäksi haastateltavien anonymiteetti on suojattu korvaamalla sitaateista organisaatioon viittaavat nimet termillä organisaatio x ja paikkakuntaan viittaavat nimet termillä kaupunki x, jotta tutkimuksen avoimuus säilyy lukijan voidessa havaita, mitä otteita on muokattu. Myöskään henkilöiden nimiä ei mainita käytetyissä sitaateissa. Aineiston otteet perustuvat henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksellisiin kertomuksiin, joita tarkastellaan tutkimuksessa käytetyn analyysin muodostamien luokkien perusteella syntyneiden teemojen alla.

Henkilöstöasiantuntijoiden kerronnassa nousi esiin kolme toisistaan poikkeavaa näkökulmaa. Haastateltavat puhuivat ensinnäkin henkilöstöjohtamisesta henkilöstötyön arjen kautta käytännönläheisesti. Tällöin puhunnassa korostui kerronta omasta kompetenssista, työn mielekkyydestä ja odotuksista. Toisena näkökulmana nousi esiin puhunta HR:n merkityksestä ja roolista osana organisaatiota. Tällöin korostuivat erityisesti roolit, jotka olivat riippuvaisia siitä, kenen kanssa yhteistoimintaa harjoitettiin. Kolmannessa näkökulmassa henkilöstöasiantuntijat käsittelivät pinnalla olevia kiintopisteitä nykyhetkessä ja tulevaisuusorientoituneesti.

4.1. Merkityksellinen henkilöstöjohtaminen

Haastateltavien kerronnassa nousi esiin teema merkityksellisyydestä puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta omien kyvykkyyksien kautta. Merkityksellisyys henkilöstöjohtamisessa käsittää vaikuttavuuden eli sen toiminnan, jolla on pitkällä tähtäimellä positiivisia vaikutuksia, uudenlaisen verkostoitumisen sekä arjessa toimiminen omilla kyvykkyyksillä. Arjessa toimimisesta lähtee sykli kohti merkityksellisyyden kokemista. Osaamisella on oma vaikutuksensa siihen, miten työssä suoriudutaan ja miten omaa kapasiteettia kyetään kasvattamaan. Arvostuksen kokeminen työssä on suuressa roolissa siinä, miten mielekkääksi ja merkitykselliseksi toiminta

voitaisiin kokea. Taas nykypäivänä korostunut uudenlainen yhteisöllisyys voi mahdollistaa vaikuttavan arjessa toimimisen laajamittaisemmat positiiviset vaikutukset. Vaikuttavuuden kautta henkilöstöjohtaminenkin saavuttaa merkityksellisyytensä.



Kuvaaja 6. Merkityksellisyyden sykli.

4.1.1. Henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus

Henkilöstöasiantuntijat kuvailivat henkilöstöjohtamisen merkitystä henkilökohtaisen olemuksensa, arjen työn ja muiden odotusten kautta. Kerronnan keskiössä olivat henkilöstöasiantuntijalta vaaditut kyvykkyydet ja niiden hyödyntäminen työn arjessa. Henkilöstötyö itsessään koettiin erityisesti palkitsevaksi siinä missä toimintaan voitaisiin kohdentaa auttamista ihmiseltä ihmiselle.

H4: ”Et se on varmaan joku semmonen voi niinku näin luontainen vika HR-ihmisissä että et et ei niinku ei ehkä ihan niiin tottakai HR:kin nykyään ja ja osataan tottakai tehdä bisnestä mutta sit siin on myös kyl se auttamisen näkökulma et ei aina tartte saada rahaa kaikesta.”

Henkilöstöasiantuntijalle pinttynyt auttamisen tarve koettiin peräti tyypilliseksi luonteenpiirteeksi, joka ohjaa henkilön toimintaa ammatti-identiteetin sisällä ja ulkopuolella. Auttamisen halua voidaankin kanavoida esimiehen tukemisen ja sparraamisen kautta tapahtuvaan välittömään vuorovaikutukselliseen toimintaan tai laajemmassa mittakaavassa tapahtuvaan vaikuttavuuteen. Vaikuttavuutta voi esimerkiksi olla työssä loistaminen niin, että organisaatio ja sen työntekijät

kehittyvät ja hyötyvät sen myötä. Palkitsevuuden tunnetta voi luoda onnistuminen työntekijän arjen haasteen ratkaisemisessa avustaminen tai oman työnteon merkityksen hahmottaminen osaksi suurempaa auttamisen kokonaisuutta, kuten paremman työilmapiirin luomista. Vaikuttaa siltä, että palkitsevuus henkilöstötyössä syntyy erityisesti ihmisten kohtaamisessa ja silloin, kun auttamisella voidaan tuottaa toiselle hyötyä arjen haasteessaan:

H2: *”Se on tosi palkitsevaa et sä sparraat jotain toimaria taikka just jotain hr-johtajaa tai muuta siinä arjessa mikä heillä on ja he taas saa sit niiku siitä jotain omaan arkeensa ja niinku jotain uutta energiaa, draivia, ajatuksia.”*

Henkilöstöjohtamisessa hedelmällisimmäksi koettiin sen merkityksellisen toiminnan osoittaminen eri ihmisyksiköihin kuten omaan henkilöstöön, esimiehiin, johtoon, asiakkaisiin tai kuntalaisiin. Piirteet, joita henkilöstöasiantuntijoissa koettiin tarpeellisiksi, liittyivät nimenomaisesti vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hyviä vuorovaikutustaitoja pidettiin nykypäivän työelämässä yhä tärkeämpänä taitona ja henkilöstöasiantuntijalla ne koettiin lähes välttämättömänä, kun kyse on ihmisistä. Ihmisten monimuotoisuus vaikuttaisi kiehtovan erityisesti henkilöstötyön arjessa, sillä asioiden hoitamisessa tulee huomioida myös ihminen yksilöllisine tarpeineen:

H3: *”Mä pidän henkilöstötyöstä siinä mielessä, että siinä nimenomaan pääsee niitten ihmiskeskeisten asioiden kanssa työskentelemään ja jokainen ihminen on erilainen. Et voi koskaan tavalla tietää millä tavalla joku tilanne hoituu tai millä tavalla jotakuta edesauttaa toiminnassa tai totanoinnin siinä tietyssä tilanteessa. Loppujen lopuks on aika monen ihmisen elämään vaikuttamassa kyllä niinkun niillä toimilla mitä tekee.”*

Henkilöstöasiantuntija tarvitsee työssään vaihtelevasti erilaista kompetenssia ja puhunnassa korostuikin käsitys moniosaamisen tarpeellisuudesta. Toisaalta työskentelyssä kaivataan vahvaa ihmisjohtamiskykyä sekä empaattista ja ihmisläheistä työskentelyotetta. Toisaalta taas kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja kykyä olla takertumatta yksittäisen työntekijän murheeseen on enemmän kuin tarvittavaa, jotta työstään suoriutuisi mallikkaasti. Sinnikkyys kuvastaa arvostettua piirrettä henkilöstöasiantuntijoissa, sillä työ vaatii kykyä ymmärtää, sietää ja samaistua hyvinkin erilaisten ihmisten haasteisiin ja ongelmiin. Lisäksi esimerkiksi työkuultuuriin liittyvät haasteet ovat ratkottavissa pitkäjänteisellä työotteella, joka vaatii ehdotonta kärsivällisyyttä.

H3: *”Ja sit toisaalta myös kykyä sitten olla aika haastavissakin keskusteluissa välillä mukana, että ne ei välttämättä aina oo positiivisia asioita mitä henkilöstöpäällikkönä hoitaa, että mukavat ja helpot asiat hoituu jonkun muun toimesta mutta ne haastavammat päätyy sitte tota loppujen lopuks tähän niinku tehtävään kyllä.”*

Vaikka henkilöstöjohtaminen voidaan mieltää auttamis- ja kehittämisorientoivaksi johtamiseksi, toisinaan on luontevaakin, että vahvan vuorovaikutuksellisen kompetenssin omaaville henkilöstöasiantuntijoille voi kanavoitua helposti haastavat ja epämiellyttävät henkilöstöön liittyvät tehtävät kuten varoituksista ja irtisanomisista keskusteleminen tai työntekijöiden tyytymättömyyden esittäminen johdolle. Toisinaan esimiestehtäviä delegoituu henkilöstöasiantuntijoille, mikä koettiin hyväksyttäväksi siinä tapauksessa, että esimiehen itsensä vuorovaikutustaidot olisivat puutteelliset hoitamaan tehtävää asiallisella tavalla. Voitaisiin siis ajatella, että vuorovaikutustaitojen merkitystä ei tule aliarvioida. Vuorovaikutuksellisten taitojen lisäksi henkilöstöasiantuntijalta odotetaan vahvaa käsitystä organisaation liiketoiminnan sisällöstä, jotta esimerkiksi henkilöstön kanssa harjoitettava henkilöstöpolitiikka olisi linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Myös organisaation asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on nykypäivänä kietoutunut osaksi henkilöstöjohtamisen toimintaa. Vaikkakin ihmislähtöisyys on HR:n pääpainopiste, myös liiketoiminnallisia odotuksia asetetaan entistä enemmän:

H2: ”Kyl tää on niinku tosi tärkeessä roolissa se semmonen niinku ihmisten kohtaaminen ja se et kyl mä nään, että niinku myös sen tulevaisuuden HR:n pitäis olla tosi niinku liiketoimintalähtöistä.”

Arjessa toimimisen suhteen kerronta henkilöstöhallinnon asemasta vaihteli hieman riippuen siitä, oliko henkilöstöasiantuntija organisaatiossa osana suurempaa HR-tiimiä tai -yksikköä vai toimiko hän itsenäisesti ainoana HR-ammattilaisena organisaatiossa. Henkilöstöjohtamista voi kuin voikin esiintyä erilaisissa henkilöstöasiantuntijoiden kokoonpanoissa. Asiantuntijat, jotka olivat yksin vastuussa HR-hallinnon päivittäisestä pyörittämisestä, kokivat työskentelynsä henkilöstöjohtamisen suhteen suhteellisen yksinäiseksi.

H1: ”Kyl mä koen, et mä oon tää on aika yksinäistä hommaa. Mulla ei oo sitä HR-tiimiä tässä nii, jonka kanssa mä työskentelen, vaan mä joudun yksin aika paljon niinku ratkoon näitä asioita.”

Näissä tapauksissa myös vastuu koko organisaation kehittämisestä ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä oli suuressa roolissa yksittäisen henkilöstöasiantuntijan arjessa. Suurin tuki päivittäiseen työskentelyyn oli saatavissa tällöin johtoryhmältä ja esimiehiltä. Myös yhdessä muiden henkilöstöasiantuntijoiden kanssa työskentelevät henkilöt kokivat henkilöstöhallinnon olevan yksin organisaatiossa haasteidensa kanssa, vaikkakin sparrailuun tukea oli saatavilla läheisiltä kollegoilta. Kuitenkin kysymyksessä henkilöstöhallinnon asemasta organisaatiossa integroituneena tai eriytyneenä yksikkönä se koettiin yleisesti ennemmin hyvinkin integroituneeksi kuin eriytyneeksi, oli kyseessä sitten yksin tai tiimissä toimiva henkilöstöasiantuntija.

H3: *"Joo kyllä se enemmän on niin, että on hyvin integroitunu ja mukana kaikessa, että henkilöstötiimi on mukana esimiespalavereissa niissä koko talon mutta on myös sitte käyvät bisnes partnerit osallistuu myös osastojen esimiesten toimintaan ja työntekijöittenkin kanssa ja pitävät paljon joitain koulutuksia ja ovat kyllä siinä arjessa aikalailla mukana."*

Integroituneisuuden tunnetta lisäsi arjessa toimiminen lähellä työntekijöitä, johtoryhmää, esimiehiä ja asiakkaita. Vaikka tehtäväkenttä itsessään olisikin koettu pääosin eriytyneeksi muusta organisaatiosta niin päällekkäisyyttä esiintyy erityisesti esimiestehtävien kanssa. Toisinaan esimerkiksi henkilöstöpäällikkö voi toimia henkilöstöpäällikön ja esimiehen nimikkeillä yhtäaikaaisesti tai matalan hierarkian organisaatiossa työnkuvat voivat olla päällekkäisiä, jolloin integroituminenkin voi olla vahvempaa. Kaiken kaikkiaan henkilöstöhallinnon koettiin toimivan lähellä työntekijän arkea, minkä voidaan tulkita myös lisäävän yhtenäisyyttä ja sitä kautta henkilöstöhallinnon integroituneisuutta suhteessa organisaatioon:

H2: *"HR on niinku nimenomaan lähempänä niitä työntekijöitä ja sitä työntekijöitten arkee. Et on se niinku se työntekijäymmärrys siitä et mitä se arki on ja mitkä ne arjen haasteet ylipäätänsä on."*

4.1.2. Verkostoituminen ja uudenlainen yhteisöllisyys

Työssään henkilöstöasiantuntijat toimivat erilaisten sidosryhmien kanssa erilaisilla sosiaalisilla rajapinnoilla. Asiakasrajapinnalla toimivat henkilöt ovat vahvasti sidoksissa asiakasverkostoissa ja itsenäisesti työskentelevällä HR-ammattilaisella voi olla useitakin verkostoja, joihin hän kuuluu. Verkostojen merkitys on kasvanut työelämän muuttuessa ja sen nojautuessa kaikin puolin yhä enemmän erilaisiin yhteistyö- ja verkostoperusteisiin työtekemisen muotoihin niistä huolehtimisesta on tullut tärkeä lähtökohta työelämässä. Henkilöstöjohtamisen yhteisöllistyminen näkyy esimerkiksi lisääntyneissä HR-verkostotyypeissä, jotka koetaan tärkeäksi ammatillisen kasvun ja tuen saamisen suhteen. HR-tiimeissä toimiville henkilöstöasiantuntijoille läheiset työtoverit ovat tärkeitä tukijoita omissa haasteissa, mutta myös ulkopuolelta haetaan apua. Verkostoiksi haastateltavat kokivat myös saman organisaation eri toimipisteillä työskentelevät kollegat, joilta tarvittaessa olisi tarjolla apua sparrailuun.

H1: *"Meillon aika hyvä tiivis verkosto täällä kaupungissa x HR-ihmisten osalta, että me käydään sitte lounaalla ja after workeilla yhdessä nii siellä niinku usein pystyy niinku keskustelemaan miten muut on hoitanu asioita ja käydä läpi ajankohtasia juttuja."*

Verkostoituminen itsessään koetaan positiiviseksi mahdollisuudeksi vaihtaa tietoa ajankohtaisista asioista. Verkostoja käytetään monenlaisiin tarkoituksiin yhtäaikaaisesti. Niitä voidaan hyödyntää muun muassa osaavan työvoiman tavoittamiseen, työnantajamielikuvan kehittämiseen, henkilökohtaiseen kompetenssin laajentamiseen, yhteistyökumppaneiden tavoitteluun tai vertaistuen etsimiseen. Henkilöstöasiantuntijat kokivat, että tietynlainen verkostoituminen on ollut aiemminkin työelämässä tunnistettavissa, mutta nykypäivänä sen merkitys on kasvanut entisestään samalla, kun henkilöstöjohtaminenkin on fragmentoitunut. Osa haastateltavista koki verkostojen hyödyntämisen tulevaisuuden rajattomaksi mahdollisuudeksi, jonka täyttää kapasiteettia ei välttämättä vielä osata valjastaa käyttöön. Osa taas epäili sen todellista voimaa. Verkostojen merkitys koettiin poikkeavanlaiseksi toimialasta riippuen, mutta saman toimialan HR-verkostoissa mahdollisuus vertailla toimintaa samantyyolisissä ympäristöissä koettiin toisaalta hyödylliseksi saada tarkkaa tietoa ja apua ongelmatilanteissa.

H6: *"Kyllähän HR-henkilöillä on kauheesti kaikkia Facebookissa erilaisia HR-henkisten ryhmiä tai lounastapaamisia tai jotain muita sessioita. Mutta siin on ehkä hieman ongelmana se, että jos on varsinkin saman toimialan HR-henkilöitä ja varsinkin IT-alalla kilpailu työntekijöistä on niin kova niin sitten se on ehkä hieman sellasta ku siel ei kaikkia asioita HR:ssä on niin paljon asioita, mitä sä et pysty avaamaan ulkopuolelle."*

Tapaamiset muiden HR-henkisten kanssa eri ryhmien kautta koettiin tarpeelliseksi keinoksi päästä jakamaan työssä syntyviä rasitteita. Toisaalta taas työvoiman näkökulmasta vahvasti kilpailluilla aloilla verkostot koettiin myös osittain mahdolliseksi uhkaksi, kun nimenomaan henkilöstöjohtaminen on se osa, joka käsittää useita työntekijän houkutteluun, rekrytointiin ja sitouttamiseen liittyviä kilpailuvaltteja, joita ei olisi mielekäästä jakaa kilpailijoiden kesken. Lisäksi verkostojen todellisen hyödyn suuruutta kyseenalaistettiin yli muiden toimialojen, kun käytössä olevat työehtosopimukset voisivat poiketa olennaisin osin.

HR-verkostoja syntyy koko ajan yhä enemmän erilaisille alustoille. Erityisesti digitalisaation myötä sosiaalinen media ja digitaalisilla alustoilla olevat verkostot ovat kasvussa ja maanosat ylittävät verkostot ovat mahdollistuneet. Ilmiönä verkostoituminen esiintyy myös yksityisellä ja julkisella sektorilla osittain limittäinkin, sillä henkilöstöjohtaminen on pääasiassa luonteeltaan samantyyppistä sektorista riippumatta. Julkisen ja yksityisen sektorin henkilöstöasiantuntijat käyttävät paljon samoja verkostoja, mutta ainakin julkisella sektorilla on lisäksi omia julkisen sektorin toimintaan painottuvia verkostoja. Haastateltavien kerronnassa nousivat esiin erityisesti Linked-In ja Facebook sosiaalisen median verkostoitumisalustoina, kun taas perinteisiä ja epävirallisia HR-verkostoja voi esiintyä esimerkiksi suuren HR-koneiston jäämistönä.

H3: *"Pääkonttori tuolla kaupungissa x ni siellä toki on sparrauskumppaneita ja verkostoa sitte kenen kanssa linjata asioita ja sit tietysti just tähän mitä tulee sellaseen tulevaisuuden näkökulmiin ja oman sellasen ammatillisen näkemyksen kehittämiseen ni se tulee sitte kyllä enemmän just tämmösistä jostain Linked-Inistä tai just tällasista Facebook-ryhmistä, jos siellä niinku on tai sitte mä kuulun tohon myös tähän HENRY:yn eli henkilöstöhallinnon ammattilaisten totanoinnin ry:hyn ni sellaseen heidän niinkun tapaamisissa ni tällasissa ni pääsee sitte joitain tilanteita ja toimintatapoja näkemään ja kuulemaan miten muualla tehdään."*

Verkostot henkilöstöasiantuntijoille tunnistettiin tärkeäksi erityisesti oman ammatillisen kehittymisen ja uusimpien toimintatapojen vertailun kannalta, mutta myös esimerkiksi sosiaalisen median verkostot voivat olla puolestaan asiakashankinnan kannalta erittäin merkittäviä. Erityisesti, kun kyse on rekrytoinnista, Linked-In toimii nykypäivänä tehokkaana rekrytointityökaluna, jolla voidaan tavoittaa aktiivisesti työtä hakevia henkilöitä, mutta myös passiivisesti ja tiedostamattaan uusia haasteita kaipaavia työntekijöitä.

H2: *"Et ne verkostot ei oo meille pelkästään sen asiakashankinnan näkökulma vaan se on sen osaamisen hankinnan näkökulma et se, että tota Linked-Inihän on ihan pelastus meidän alalle, jos mietitään niinkun minkälainen työkalu se niinku rekrytoinnissa nykypäivänä on."*

Sosiaalisen median verkostot toimivat erinomaisena keinona markkinoida yritystä ja sen palveluita, kun yhä enemmän hankintoja tehdään internetin kautta. Kuitenkin henkilöstöalalle sosiaalinen media tarjoaa alustan paitsi markkinoida yritystä, myös rekrytoida uusia osaavia työntekijöitä. Linked-in ammatillisena alustana mahdollistaa potentiaalin etsimisen, mutta myös osaavan työvoiman houkuttelun yritykseen. Näiden lisäksi kiinnostavaa oli se, että haastateltavien mielestä HR-ammattilaisten sosiaalisen median verkostot ovat suhteellisen laajoja siitä syystä, että niihin hakeudutaan suhteellisen aggressiivisesti, vaikkei työpaikan löytämisen tarve olisikaan suuri. Aktiivisesti sosiaalisessa mediassa päivityksiä julkaisevat henkilöstöasiantuntijat tavoittavat työnhakijoita, toisiaan ja mahdollisesti muita yhteistyökumppaneita tehokkaasti.

4.1.3. Arvostus ja vastavuorovaikutuksellisuus

Henkilöstöjohtamisen arvostamisen kokemuksesta voidaan olla montaa mieltä, mutta tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat asemansa HR-toimijoina arvostetuksi. Henkilöstöhallinnon koettiin aiemmin perustuneen vahvasti organisaation hallinnon, prosessien ja palkanmaksun ylläpitämiseen, missä byrokraattisella lakisääteisyydellä oli suuri merkitys työarjessa. Nykypäivänä

taas hallinnolliseen aspektiin on sulautunut kehittämisen, työilmapiirin vaalimisen ja työnantajahoukuttelevuuden näkökulma, minkä koettiin tuoneen henkilöstöhallinnolle arvostetumpaa ja tarpeellisempaa roolitusta organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijat kokivat saavansa arvostusta ja kunnioitusta erityisesti johdon suunnalta.

H3: ”Tavallaan on ehkä ollu enemmän sellainen hallinnollisten prosessien ylläpitäjä, palkanmaksun hoitaja tai joku työsopimuksen toimittaja ja tämmönen niinkun lainsäädännöllinen näkökulma mut siihen on tullu tämä tämmönen kehittämisen ja ilmapiirin ja työnantajahoukuttelevuuden aspekti lisää ja se on tuonut kyllä henkilöstöhallinnolle erilaista roolia ja arvostusta ja tarpeellisuuttakin. Esimiestyö on varmasti haastavampaa ja ihmiset odottaa työnantajilta tosi paljon mutta tarvitaan sitte sellasta kumppanuutta.”

Henkilöstöjohtamisen arvostuksen koetaankin olevan jopa osittain toimialasidonnaista. Useilla haastateltavista oli työhistoriaa erilaisten toimialojen organisaatioiden HR-työstä ja kerronnassa nousi esiin karikoitu toimialasidonnaisuus HR:n arvostuksen kokemisessa. On mahdollista, että perinteisillä toimialoilla, kuten esimerkiksi teollisuudessa ja maanrakentamisessa henkilöstöjohtamisen ei ole tarvinnut uudistua yhtä voimakkaasti kuin vaikka teknologiayrityksissä, jolloin myös sen arvostus on jäänyt viime vuosikymmenille. Isoissa organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaminen ei ole muuttunut ketterästi HR-koneisto voi olla valtava, hidas ja työntekijälle kasvoton. Silloin, kun HR ei ole lähellä työntekijän todellista arkea, se koetaan ehkä etäiseksi ja näkymättömäksi, jolloin sen arvostuskaan ei löydä väylää kanavoitua. Taas modernimmissa ja ketterimmissä henkilöstöjohtamisen muodostumisessa koettiin arvostuksen olevan korkea työntekijöiden, asiakkaiden ja johdon suunnalta. Moderneja HR:n muotoja voidaan ajatella esiintyvän juurikin erityisesti teknologia- ja konsulttiyrityksissä, joissa harjoitetaan asiantuntijatyöllä tuotettua palvelua tai tuotetta. Näissä tapauksissa koettiin, että henkilöstöjohtaminen on lähellä työntekijää, liiketoimintaa ja esimiesten arkea.

H2: ”Mua ehkä eniten itteeni harmittaa se, että ku se riippuu paljon toimialastakin kyllä mut se että jos me mietitään ihan perinteisiä toimialoja vaikka joku rakentaminen taikka vaikka teollisuus tai muu niin siellä HR:n arvostus on kuitenkin edelleen aika pieni. Verraten siihen et jos me mennään vaikka johki teknologiayritykseen taikka muuhun missä ollaan tunnistettu myös se niinkun työnantajamielikuva -näkökulma ja muu mikä on usein sitten HR:n kontolle jossain kohtaa sitten tulee niin se et toivoisin että HR:ä tulisi lähemmäs niin sanotusti sitä bisnestä ja niitä esimiehiä ja niitä ihmisiä ja et pystyy oikeesti aidosti tukee sitä arkea.”

Todellinen arjen tukeminen vaatiiikin henkilöstöjohtamiselta vahvaa reaktiivisuutta arjen toiminnassa. Henkilöstön ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset kulminoituvat HR:n kykyyn toimia reaktiivisesti lisäten arvostuksen kokemusta. Lähellä arkea työskenteleminen mahdollistaa henkilöstön työmaailman ja arjen haasteiden ymmärtämisen paremmin, jolloin myös henkilöstöjohtamisella kyetään vastaamaan henkilöstön tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin paremmin. Haastavaksi tämä koettiin nimenomaan suurissa yrityksissä, joissa ei yksinkertaisesti ole resursseja tiedustella yksittäin jokaisen työntekijän tarpeista. HR:n arvostus koettiin puutteelliseksi silloin, kun kenttätarpeista ei kyetty viestimään ja kehitystyö jouduttiin tekemään arvailujen varassa. Kuitenkin vahvojen kumppanuussuhteiden luomisella voi olla vaikutusta siihen, kuinka HR pystyy toteuttamaan organisaation sisäisiä odotuksia ja sitä kautta ansaitsemaan arvostusta toiminnassaan:

H5: *”Niitten kumppanuuksien luominen sinne eri eri osaastoihin on niinkun erittäin erittäin tärkeätä, koska sitte se että et me ollaan niinku aktiivisesti mukana siitä siinä niinkun eri osastojen osastojen niinkun arjessa niin toisaalta auttaa sitte myös sitte siinä siinä että pystyy tunnistamaan niitä niitä tota asioita ja teemoja mitä siellä mitä siel esimerkiksi esimiehet työssään pähkäilee.”*

Kumppanuuksien luominen eri osastojen välille on tärkeä keino arjen tukemisen lisäämiseksi ja sillä tavoin henkilöstöhallinto pääsee kosketuksiin henkilöstön arkeen ja parhaimmassa tapauksessa kykenee tuomaan laatikon ulkopuolelta uusia näkemyksiään haasteiden ratkaisemiseksi. Voi olla niin, että kumppanuudet mahdollistavat suoraviivaisemman vuorovaikutuksen, jota edellytetään henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi koko organisaation osalta.

4.2. Mitä, miten ja missä on HR?

Henkilöstöjohtaminen kätkeytyy erilaisten persoonien, identiteettien, rakenteiden ja tehtävien taakse. Keskusteluissa yhdeksi hankalimmista kysymyksistä koitui kysymys: ”Miten kuvailisit rooliasi henkilöstöasiantuntijana ja mistä se on riippuvainen?”. Kysymyksen tarkoitus oli herätellä haastateltavia pohtimaan henkilöstöjohtamisen asemoitumista organisaatiossa. Kysymys saikin useat haastateltavista miettimään henkilöstöjohtamisen asemaa organisaatiossa oman roolinsa henkilöstöasiantuntijana kautta.

4.2.1. Ihmiset edellä – Hyvässä ja pahassa

Kun haastattelun aihepiirit sivusivat ammatti-identiteettiä, nimikettä tai roolia, moni haastateltavista vaivaantui, sillä yksittäisenkään henkilöstöasiantuntijan kohdalla ei välttämättä ole mitään yksiselitteistä profiilia tai roolia. Nykypäivänä erityisesti saumattomissa organisaatioissa nimikkeiden korostaminen saatetaan kokea epämukavaksi sen luodessa tarpeetonta hierarkiaa joustaviin organisaatiomuotoihin. Toisaalta taas hierarkkisemmissä organisaatioissa ne voidaan kokea vain osaksi asetelmaa ilman sen kummempaa toisen asteen merkitystä. Kiistatonta haastateltavien roolissa olivat kuitenkin ihmiset:

H4: ”Mikä on niinkun hirveen tyypillistä nyt tässä mun roolissa ollu nyt jo halusin mä tai en niin mun mielestä se on se pointti on se et mä juttelen ihmisten kanssa.”

Ihmisten kohtaaminen työssä ihmisinä oli keskeisessä osassa haastateltavien kerronnassa. Vaikka kommunikoinnin työkalut muuttuisivatkin työelämässä yhä teknisemmiksi, vaikuttaa siltä, että henkilöstöjohtamisessa on tärkeää kohdata edelleen ihminen pitkälti välittömän vuorovaikutuksen keinoin. Henkilöstötyön ollessa ihmislähtöistä on henkilöstöasiantuntijan kyettävä ymmärtämään työntekijän haasteita heidän omassa arjessaan. Arvostettavaksi toimintatavaksi koetaan myös pysähtyminen työn arjessa kuuntelemaan ihmisten murheita. Haastateltavat kokivat voivansa olla ihmisille se kanava, jonka kautta he voivat käsitellä työssään kohtaamiaan haasteita. Mahdollisuudet todellisuudessa auttaa suoraan toista voivat olla rajalliset, mutta merkityksellisyys on välittämässä ja empatiassa, jota saamalla työntekijän taakka voi keventyä ja ratkaisu löytyä helpommin.

Nykypäivän henkilöstöjohtamisen katsotaan perustuvan edelleen jossain määrin vahvasti suorittaviin tehtäviin, kuten työehtosopimuksien tulkintaan ja taloudellisiin tehtäviin, mutta yhä useammin ihmislähtöisyyden ja ihmisasiantuntijuuden koetaan muuttuvan HR:n tартtumapinnaksi.

Henkilöstöasiantuntijat ovat lähempänä ihmiskeskeisiä asioita kuin kukaan muu. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan lisätä ”one-to-one” käytännöillä, joilla tarkoitetaan usein kasvotusten tapahtuvaa kehityskeskustelua.

H2: ”Sitte just nää one-to-one käytännöt et säännöllisesti kuukauden viiva puolentoista välein istutaan niinkun aina jokaisen kaa erikseen niinku alas ni se on toisaalt niinku se hetki millon puhutaan ihan mistä oiekestaan sit se henkilö haluaakin. Et se on vaan sille henkilölle tarkotettu hetki.”

Kehityskeskustelu sanana voidaankin kokea enemmän negatiivissävytteiseksi, joten ei ole täysin tavatonta, että uudistuvassa henkilöstöjohtamisessa eivät uudistu pelkästään käytänteet vaan myös merkitysmaailman terminologia. One-to-one -käytännöissä korostetaan sen pienen hetken kuulumista ensisijaisesti työntekijälle, jolle annetaan eväitä ohjata keskustelua mieleiseensä suuntaan. Tällöin voidaan välttyä palauteskustelumaisesta vuorovaikutuksesta, joka pahimmassa tapauksessa voi saada enemmän vahinkoa kuin hyvää aikaan. One-to-one -käytännöt takaavat sen, että jokainen työntekijä tulee yhtäläisesti huomioduksi riippumatta siitä, kuinka aktiivisesti itse on tekemisissä henkilöstöhallinnon kanssa.

Ihmisasiantuntijuus henkilöstötyöntekijöille voi olla myös toisaalta kirous siinä missä siunauskin. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöhallinto voi joskus olla se jätteasia, jonne epämiellyttävät henkilöstöön liittyvät tehtävät voidaan hyvinkin helposti kipata. Kiperien asioiden hoitaminen ei ole monellekaan lähtökohtaisesti miellyttävää, mutta on helppo perustella sen omistajuus henkilöstöhallinnolle, jolla koetaan olevan paras kompetenssi ja empatiakyky kohdata ihminen ihmisenä. Ihmisasiantuntijuus näkyy koko organisaation toiminnassa, joten henkilöstöjohtaminen voi ulottautua nykypäivänä myös esimerkiksi viestinnän tai markkinoinninkin puolelle, jossa painitaan vastaavanlaisten haasteiden kanssa. Valmius kyetä monenlaiseen roolittumaan on nykypäivänä yhä tärkeämpää henkilöstöasiantuntijoiden keskuudessa.

H6: ”Ootsä sitte luova ja tällanen innovatiivinen ja ja ihmistuntija ja sitten taas se hyvin tarkka tessiä, lakia seuraava, palkkahallinnon kanssa yhteistyötä tekevä elikkä näähän on kaks aika äärilaidan laidan niinku persoonaa mitä täytyisi olla yhdessä ja samassa ihmisessä jopa.”

Yhtäältä työskentelyssä voidaan vaatia luovuutta, innovatiivisuutta ja ihmislähtöisyyttä, toisaalta taito pelata työehtosopimusten, lain ja palkkahallinnon kanssa on välttämätöntä. Monenlaiset roolit ja kyvykkyydet vaikuttaisivat kuvastavan nykypäivän henkilöstöjohtamista osana HR-funktiota tai henkilöstöasiantuntijuutta.

4.2.2. Linkki johdon ja henkilöstön välillä

Henkilöstöasiantuntijat työskentelevät usein niin työnantajan kuin henkilöstönkin edustajan roolissa. Haastateltavilta kysyttiin, kokivatko he olevansa asemassaan kahden tulen välissä johdon ja henkilöstön odotusten suhteen. Kiinnostavaa oli, että haastateltavat ymmärsivät täysin kysymyksen asettelun, mutta eivät voineet kokemuksen perusteella samaistua siihen. Mikä kuitenkin nousi vahvasti puhunnassa esiin, oli positiivissävytteinen linkki johdon ja henkilöstön välillä. Linkki oli selvästikin havaittavissa, mutta se, mille kohdalle henkilöstöjohtaminen asettui milloinkin, vaikutti riippuvan tilanteesta. Toisinaan henkilöstöasiantuntija, kuten henkilöstöpäällikkö, voi olla osana johtoryhmää, jolloin suuri osa työajastakin kuluu johtoryhmätyöskentelyyn ja liiketoimintasuunnitelmien hahmotteluun, missä henkilöstöasiantuntijan tehtävä on tuoda juurikin henkilöstön asioita ja tarpeita esille. Tässä asemassa henkilöstöjohtaminen näyttäisi olevan henkilöstön edustaja osana johtoryhmätyöskentelyä:

H3: ”Kun olen osana organisaation x johtoryhmää niin iso osa työajasta menee johtoryhmätyöskentelyyn erilaisten tota niin liiketoimintasuunnittelujen tekemiseen ja tota niitten seurantaan niin siellä nimenomaan sitten mun roolini on tuoda niitä henkilöstöasioita esille.”

Osa haastateltavista taas koki olevansa osittain yksi työntekijöistä, mutta toisaalta eriarvoisessa asemassa ollessaan osana johtoryhmää ja täten hallussa pitäessään tiettyjä liiketoimintasalaisuuksia:

H1: ”Kyl mä niinku välissä oon, että periaatteessa mä oon niinku yks noista työntekijöistä mut sit kuitenkin yks johtoryhmän jäsen, että et semmonen vähän niinku jakautunu persoona ja sitte tietysti kun on sellasia liiketoiminnallisia asioita mitä mä en voi käydä niinku jokka on vie salaisia tai bisneksen kannalta semmosia mitä ei voida henkilöstölle vie kertoa niin sillainhan mä oon eriarvoisessa asemassa ku meidän työntekijät.”

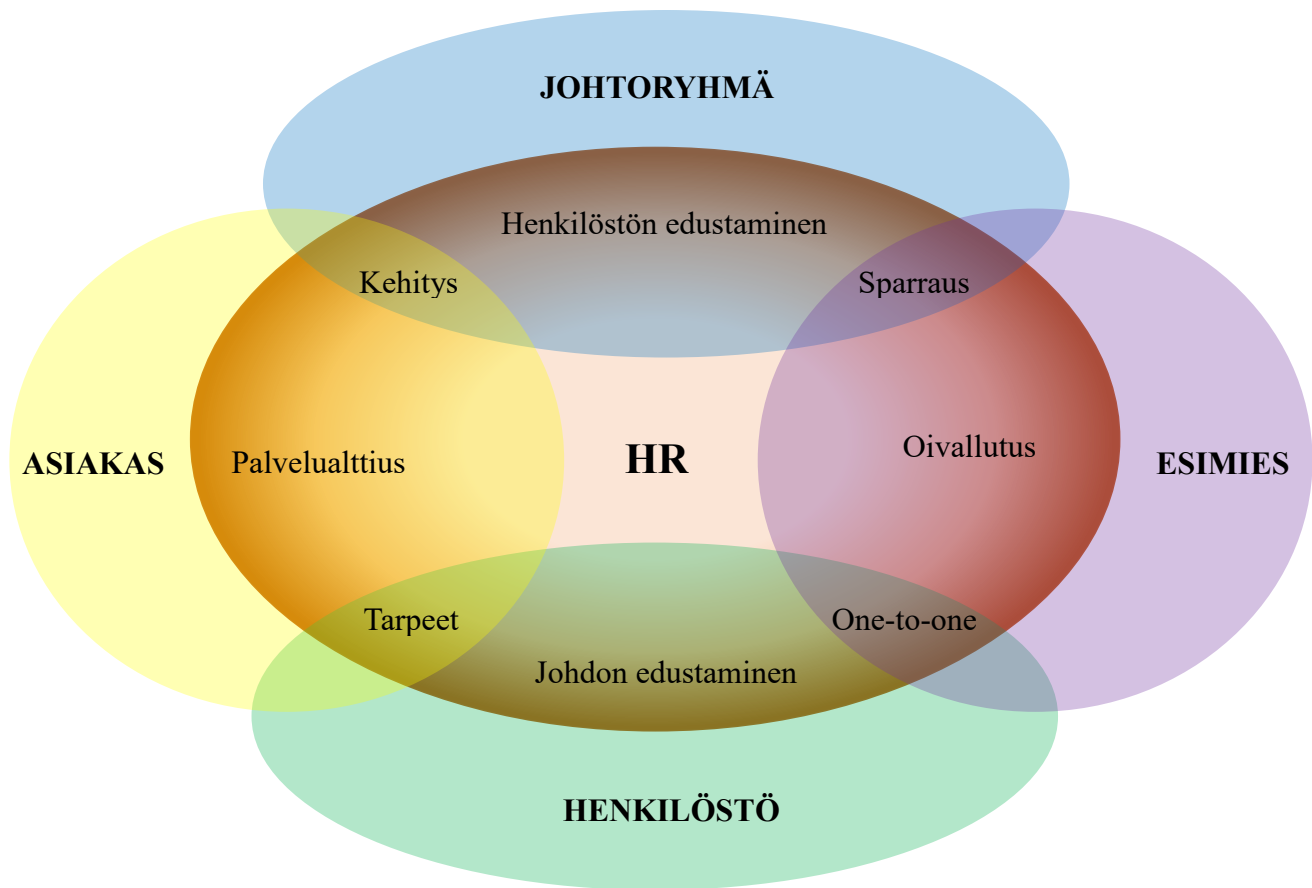
Tässä asemassa on selvää, että henkilöstöjohtaminen joiltakin osin esiintyy lähellä työntekijää, mutta niin ikään kantaa johdon kaltaista eriarvoista asemaa. Toisaalta henkilöstöjohtaminen on myös kosketuksissa liiketoimintaan, jolloin se toimii vahvassa yhteistyössä johdon kanssa. Vaikuttaisi siltä, että ne roolit, mitä henkilöstöasiantuntija kantaa, riippuu siitä, mitä tavoitteita toiminnalla on. Henkilöstöasiantuntijat voivat olla myös vahvasti osallisina palkkauksessa, rekrytoinnissa ja työntekijän houkuttelemisessa. Tällöin HR:n voidaan ajatella edustavan organisaation tarpeita ja toisaalta tukemaan johtoa. Oleellisena osana toimintaan kuuluukin haasteiden sparrailu yhdessä johdon ja esimiesten kanssa.

H2: *"Sit paljon johtoryhmätyöskentelyä, tietty sitä nyt ei oo ihan viikottain, mut kuukausittain elikä johdon kaa sparraillaan aika meidän asioista tietystikin et miten meillä menee ja miten miten meillä meni aiemmin et sitä semmost et tarkastellaan niinku meidän koko bisnestä."*

Lähellä johtoryhmää henkilöstöjohtamisessa näkyy koko liiketoiminnan tilanteen tarkkailu ja kehittäminen, joka vaikuttaisi olevan tärkeää molemmille osapuolille. Sparrailulla voidaankin tulkita olevan merkittävässä määrin hyötyä yhdessä kummallekin sparrailukumppanille. Työnantajan edustajana ja johtoryhmän osana henkilöstöjohtamisessa korostuu organisaation linjausten implementointi ja joustavan arjen työskentelyn mahdollistaminen. Toisaalta kiperissä ongelmissa, kuten irtisanomisissa ja huomautuksissa, henkilöstöasiantuntija voi olla suuressakin roolissa edustaessaan yrityksen toimintamalleja ja arvoja. Taas toisaalta hyvä HR käsittää työntekijöiden oikeuksien ja hyvinvoinnista huolehtimisen, jolloin pientä jännitettä voi syntyä vaikeissa tilanteissa. Haastateltavat kokivat, että juurikin tämä rajapinta toimii ehdottomasti molempiin suuntiin, mutta henkilöstöasiantuntija roolin vaihdellessa eri tilanteissa voi haasteeksi koitua kokemus siitä, kenen puolella missäkin tilanteessa ollaan.

H3: *"Kyllähän henkilöstöhallinto aina ensisijaisesti varmasti on työnantajan edustaja ja tota sit taas joskus kuitenkin siinä on se että pitää myös huolehtia siitä työntekijöiden oikeuksista ja hyvinvoinnista ja siinä sit voi olla sellasta että miten joku yksittäinen kokee asian ja oman hankalan vaikkapa hankalan tilanteen niin siinä voi olla sellasta jännitettä ja vähän se että kokemus voi olla se että kenen puolella tässä oikeesti ollaan et kyllä semmonen rajapinta kyllä molempiin suuntiin. Ja siinä ku aikasemmin kuvasinkin tätä roolia ja juuri se että tänään voi olla tässä roolissa ja huomenna voi olla ihan vastakkaisella puolella pöytää."*

Vaikuttaisi siltä, että henkilöstöjohtaminen esiintyy nykypäivänä vahvemmin työnantajan edustajana, mutta kuitenkin yhtäaikaaisesti henkilöstön tarpeiden puoltajana. Se, kumman edustajana henkilöstöjohtaminen toimii, riippuneen tilanteesta. Molempiin suuntiin toimiva rajapinta henkilöstön ja johdon välillä vaikuttaisi pääsääntöisesti olevan positiivinen keskustelukanava, mutta toisinaan sen toimimisessa on riski jännitteiden syntymiseen. Henkilöstöasiantuntijoilla näyttäisikin olevan varsin erilaisia rooleja organisaatioissa ja roolien vaihtuvuus koettiin kyllä lähtökohtaisesti rikkaudeksi, mutta yhtäaikaaisesti suuressa mittakaavassa osittain hämmentäväksikin. Puhuttaessa roolista johdon tukijana asema koettiin tärkeäksi ja arvostetuksi erityisesti johdon toimesta. Linkkinä johdon ja henkilöstön välillä henkilöstöjohtaminen toimii harmaalla rajapinnalla, jossa luottamus eri toimijoiden välillä erityisesti korostuu.



Kuvaaja 7. Henkilöstöjohtamisen rajapinnat.

Kuvaaja 7. havainnollistaa henkilöstöjohtamisen ilmentymistä eri rajapinnoilla. Haastateltavien kerronnasta nousseet HR:lle tärkeimmät toimijat olivat johtoryhmä, esimiehet, asiakkaat ja henkilöstö. Kuvaaja 7. hahmottaa näiden toimijoiden välisiä suhteita ja eri rajapintoja, joissa henkilöstöjohtaminen ilmentyy. Mihin henkilöstöjohtaminen kulminoituu henkilöstön, asiakkaiden ja HR:n välillä, on tarpeiden huomiointi. HR:n tehtävä on huomioida kentältä nousevia tarpeita ja ymmärtää molempien arvomaailmaa. Toisaalta taas HR:n ja henkilöstön välillä henkilöstöjohtaminen esiintyy erityisesti johdon edustamisessa. Henkilöstöjohtaminen tällöin tuo henkilöstölle esiin johdon tarpeita, viestii tärkeistä päätöksistä ja edustaa johtoa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Taas one-to-one -keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä on nykypäivänä trendikäs ilmaisu. HR voi olla osana vaikuttamassa keskustelujen sisältöön tai esimiehen valmisteluun kohti onnistunutta one-to-one -keskustelua. One-to-one onkin yksi rajapinta, jossa henkilöstöjohtaminen ilmentyy joko osana esimiesroolia tai osana esimiehen tukemista tehtävästä suoriutumisessa. Esimiehen tukemisessa henkilöstöjohtaminen ei välttämättä kuitenkaan aina liity suoraan henkilöstöön, vaan HR:n tehtävä voi olla esimiesten tukeminen arjen työelämässä noin muuten ja haastaminen vaikeissa

päätöstilanteissa. Osana haastamista ja tukemista voidaan nähdä oivalluttamisen rajapinta, jonka tarkoituksena on auttaa esimiestä löytämään itse vastaukset ongelmiinsa.

Sparraus esiintyi haastateltavien puhunnassa lähes jatkuvasti, kun kyse oli joko esimiesten tai johdon kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Sparrailu koettiin tärkeäksi keinoksi edistää sujuvaa työskentelyä ja sen koettiin olevan ajoittain vastavuoroista. Sparraava osapuoli ei välttämättä odota sparrattavalta tuloksia ongelman suhteen, vaan ongelman omistajuus on tällöin yksinomaan sparrattavalla. Toisaalta, jos ongelma on yhteinen, voidaan sparrausta käyttää ilmaisemaan oivalluttavaa keskustelua, jossa keskiössä on yhteinen tavoite. Sparrailukumppanit ovat useasti saman arvoisessa tiedollisessa asemassa, vaikka henkilöt olisivatkin organisaatiohierarkiassa eri tasoilla. Johtoryhmässä toimiminen esiintyi myös vahvasti henkilöstöasiantuntijoiden puhunnassa, jolloin keskeisenä roolina henkilöstöjohtamisella on edustaa henkilöstöä eli käytännössä tuoda henkilöstön tarpeita esiin johtoryhmätyöskentelyssä. Kehityksen rajapinta taas hipoo myös asiakaslähtöisyyden rajapintaa, jolloin henkilöstöjohtamisessa on olennaista kehittää organisaation toimintaa asiakkaiden odotusten mukaisesti yhdessä johtoryhmän kanssa. Palvelualttius puolestaan ilmentää nykypäivän henkilöstöjohtamisen suuntausta yhä asiakaslähtöisempään suuntaan.

4.2.3. HR sparraamassa esimiehiä

Kun puhutaan sparraamisesta, mistä oikein puhutaan? Haastateltavien kerronnassa esiintyi jatkuvasti sparraus eri toimijoiden kanssa. Kaikista eniten sitä käytettiin, kun puhuttiin esimiesten kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Puhunnassa se kuvastaa toiminnallista rajapintaa henkilöstöhallinnon ja esimiehen välillä, jossa ilmenee tukemista, kannustamista, neuvomista, oivalluttamista, haastamista, kyseenalaistamista. Toiminnan lähtökohtainen tarkoitus on avunanto, jonka toteuttamisen keinot vaihtelevat tapauskohtaisesti. Kiinnostava huomio lisäksi sparrauksen käytössä on ajatus siitä, että sparraus-suhteessa sparraaja ei odoteta varsinaisesti kantavan vastuuta sparrattavan tavoitteiden toteutumisesta, vaan suhde on vain väljästi sitoumuksellinen. Suhde vaikuttaisi toimivan molempiin suuntiin eli henkilöstöhallinto sparraa esimiehiä heidän arjessaan ja toisinpäin. Kuitenkin kerronnassa korostui henkilöstöhallinnon vahvempi rooli sparraajana kuin sparrattavana.

Haastateltavat kokivat saavansa työssään esimiehiltä kyllä tukea päätöksissään, mutta he kokivat taas itse olevansa esimiehille tärkeä sparrauskumppani. Sparrauksessa olennaisena osana oivalluttaminen käsitettiin vuorovaikutuksellisen keskustelun tavoitteena, jossa HR ei tarjoa suoria vastauksia esimiehille vaan hyödyntää esimerkiksi valmentavaa johtamisotetta yhdessä haasteiden

ratkaisemiseksi. Esimerkiksi palautteen anto tilanteessa henkilöstöasiantuntijalla voi olla linjaesimiestä vahvempi ihmisjohtamisen kompetenssi, jolloin on kaikkien etu, että tätä osaamista voidaan hyödyntää myös palautteen annossa.

H3: *"Se kuvaa sitä esimiehen ja henkilöstöhallinnon harmaata rajapintaa, että henkilöstöhallinnon edustajahan ei voi olla se joka päättää asioista ja viestii vaikkapa suoraan työntekijälle asioita vaan sen täytyy olla se on esimiehen vastuulla aina totanoinnin hoitaa vaikkapa palautteen anto. Oli se sitte positiivista tai rakentavaa niinku, mutta sit siihen, että miten minä sen esimiehenä teen. Sitä voi sitte sparrata henkilöstöhallinnon edustajan kanssa niinku et saa siihen esimiestyöhönsä eväitä ja vaikkapa joskus ihan sanoja, no sano näin ja sano noin. Et sitä se sparraus varmasti tarkoittaa."*

Sparraus voinee yksinkertaisesti olla yhdessä sen pohtimista, miten palaute tulisi antaa kyseessä olevalle työntekijälle parhaalla mahdollisella tavalla. Osa haastateltavista kokikin, että nimenomaisesti palautteen antaminen olisi esimiehen tehtävä, jonka suorittamista hyvällä henkilöstöjohtamisella voitaisiin tukea ja parantaa. Arjen realiteeteissa tehtävät saatetaan kuitenkin helposti delegoida niistä paremmin suoriutuvalle. Pitkän tähtäimen toimintatapana tällaista delegointia ei koeta suotavaksi, vaikkakin siihen on vaarallisen helppo turvautua. HR:n ja esimiesten välistä suhdetta tai harmaata rajapintaa kuvailtiin myös kumppanuutena, joka jossain määrin määrittäne HR:n roolia organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen roolia ja merkitystä tarkasteltaessa isossa kuvassa, vaikuttaa siltä, että yleinen käsitys mieltää HR:n nykypäivänä suhteellisen tasavertaiseksi kumppaniksi johdolle ja esimiehille.

H5: *"No kyl mä nimenomaan koen, että mun rooli on on olla se se niinkun tottakai on niinku työnantajan edustaja, mutta myös tavallaan se se kumppani kumppani meidän meidän totaa esimiehille."*

H4: *"Kun on tosi iso organisaatio, niin sillonhan on, ajatellaan nyt hyvin kärjistetysti, että HR on niinku esimiesten ja johdon sparraaja."*

Kumppanuussuhteessa yhteistyön merkitys koettiin vahvaksi ja vuorovaikutteiseksi, missä näkyy molemminpuolinen tasavertaisuus. Kumppanuutta harjoitettaessa henkilöstöjohtamisella pyritään toimimaan vahvasti esimiesten arjessa ja mahdollistamaan eri toimintojen sujuvuutta. Tällöin pyrkimyksenä on tukea esimiehiä avoimen ja luottamuksellisen keskustelusuhteen kautta. Kumppanuus henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä voi syntyä hyvinkin luonnollisista syistä, kun tavoitellaan yhteisiä päämääriä ja suhde on muodostunut vapaaehtoisuuteen perustuen. Kumppanuudessa HR voi helpottaa esimiestyön arkea kehittämällä henkilöstön osaamista ja tietopohjaa käytössä olevista ajanhallintajärjestelmistä. Toiminnalla voidaan pitkällä tähtäimellä

vähentää esimiehelle koituvaa lisätyötä, kun työntekijä kykenee itse kirjaamaan esimerkiksi poissaolonsa samalla vaivalla kuin tekisi vain ilmoituksen esimiehelle. Työskentelyn sujuvuuden jatkuva parantaminen on keskiössä HR:n ja esimiestyön välisessä rajapinnassa.

4.2.4. Asiakslähtöisyys – palvelualttius ja kehitysmuutoseisyyys

Neljäntenä näkökulmana henkilöstöjohtamisen roolissa esiintyi asiakslähtöinen ajattelu. Toimialasta riippumatta asiakslähtöisyys ilmentyi, mutta korostaen hieman eri asioita. Konsulttimaaisessa henkilöstöjohtamisessa asiakslähtöisyydessä nousi esiin ulkopuolisena toimijana asiakkaan merkitysmaailman ja arvojen ymmärtäminen sekä ongelmiin käsiksi pääseminen. Kun ongelmaa tarkastellaan ulkopuolelta, henkilöstöasiantuntija on otollisessa asemassa haastaa ja sparrata asiakasta.

H2: *”Et et niinku uskalletaan asiantuntijoita ja nimenomanomaa konsultteina haastaa sitä asiakkaan ajatusta, koska me tietyllä tavalla katotaan sitä asiaa ulkopuolelta.”*

Tässäkin asetelmassa sparraamista esiintyi juurikin oivalluttamisena, jossa pyrkimyksenä on antaa asiakkaalle avaimet ratkaista itse ongelmansa. Lisäksi erityisesti, kun henkilöstöosaamista myydään palveluna, haastateltavat kokivat, että henkilöstöasiantuntijuus kasvaa siinä, missä henkilö oppii ymmärtämään asiakkaan todellista toimintaympäristöä ja tavoitemaailmaa, jolloin uskalletaan myös kyseenalaistaa asiakkaan kokemat tarpeet. Asiakslähtöisyys koettiin nykypäivänä kasvavaksi osaluueksi henkilöstöjohtamisessa ja sen rooli tulevaisuudessa entistään vahvemaksi, jotta omien työntekijöiden ja yritysasiakkaiden tyytyväisyys voitaisiin turvata ja organisaation kasvu taata. Asiakslähtöisyyttä ilmentää osaltaan palvelumuotoilu, jossa palvelukokemuksesta pyritään henkilöstöjohtamisessa räätälöimään jokaiselle asiakkaalle, henkilöstölle, tai esimerkiksi kuntalaiselle yksilöllisempi kokemus. Haastateltavat kokivat, että HR pelkästään hallinnollisena linjanvetäjänä ei ole nykypäiväistä vaan nimenomaan palvelualtis ja yhteistyökykyinen henkilöstöjohtaminen kuuluu ajantasaiseen HR:ään.

H5: *”Jos miettii just sitä sitä HR:ää niin niin kyl se must nimenomaan nykyisin on on tota lähtökohtasesti niinku vahavasti palvelu palvelua palvelua eli eli ehkä niinku just se, että et et semmonen niinku vanhempi käsitys siitä että HR joku semmonen hallinnolline toiminto joka sieltä omasta poterostaan linjaa linjaa jotain niin niin se ei se ei must niinku oo nykypäivää.”*

Palvelulähtöinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaisi nousevan esiin erityisesti modernista HR:stä puhuttaessa. Voidaan ajatella, että HR on muuttumassa jäykästä funktionaalisesta elimestä enemmän

dynaamiseksi ja asiakaslähtöiseksi yhteistyökumppaniksi. Palvelulähtöinen HR vaatiikin toimiakseen erinomaisia yhteistyötaitoja sekä viestintävalmiuksia, sillä se joutuu toimimaan useilla erityyppisillä rajapinnoilla. Mukana toiminnassa on toisinaan henkilöstön ja esimiesten lisäksi myös ulkopuolisia järjestöjä, verkostoja sekä muita sidosryhmiä, joihin palvelulähtöisyys myös kohdistuu. Asiakaslähtöistä otetta työskentelyyn käsittää lisäksi kehitysmuutos. Puhunnassa nousi esiin organisaation toimesta kumpuava kannustus aloitteelliseen, aktiiviseen ja innostavaan kehittämisideointiin. Lisäksi asiakaspalvelulähtöisyyttä kuvastaa kentältä nouseviin tarpeisiin vastaaminen. Tässäkin suhteessa kyse on toimivasta vuorovaikutuksesta, joka edesauttaa palvelulähtöisen otteen hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla.

H4: ” Et niinku siinä mieles on mun mielestä niinku myös HR:n osaamisen arvostamista että kerrotaan et hei nyt me tarvittais sulta nyt tämmöstä ja tämmöstä tukee ja sitte ja sit sitä annetaan tai kehitetään yhdessä mut se et HR ei niinku arvaile et mitähän noi niinku tarttis ja yrittää sen pohjalta suunnitella.”

Silloin, kun henkilöstöjohtamista ja sen toimintaa halutaan kehittää, sitä tulisi tehdä tarvelähtöisesti. HR voi esimerkiksi jatkuvasti tehostaa organisaation prosesseja uusilla työkaluilla, mutta mikäli kehitystyötä tehdään arvailemalla ilman todellista tietoa henkilöstön tarpeista, vaarana on, että lopputuloksena syntyy työkaluja, joille ei ole koskaan todellista käyttöä. Asiakaslähtöisen HR:n siis tulisi huomioida kentältä kumpuavia tarpeita ja vastata niihin parhaalla mahdollisella tavalla. Kiinnostava henkilöstöjohtamisen asiakaskeskeinen ulottuvuus on HR-palveluiden myynti, jossa esiintyvät myös sisäisen HR:n rakenteet. Tällöin erilaisissa asiakkaan rooleissa on yhtäaikaaisesti oma henkilöstö, mutta myös palveluita ostavat asiakkaat.

4.3. Tulevaisuusorientoituneet henkilöstöjohtamisen painopisteet

Kolmas keskeinen pääteema, joka nousi esiin henkilöstöasiantuntijoiden kerronnassa, käsitteli henkilöstöjohtamisen painopistealueita nykypäivänä tulevaisuuteen reflektoiden ja puhunnassa korostuivatkin ne HR:n osa-alueet, joihin panostetaan tällä hetkellä erityisesti. Haastateltavat pohtivat esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän keskeisiä trendejä, kuten strategiaa, kansainvälisyyttä ja digitalisaatiota Suomen kontekstissa. Lisäksi muuttuvan työelämän tuomat haasteet nousivat pohdinnassa esiin siinä missä tulevaisuuden henkilöstöjohtaminenkin. Erityistä huomiota saivat myös johtamisen dilemma sekä työnantajamielikuvan kehittäminen. Aihepiirejä haastateltavat pohtivat oman työhistoriansa ja nykyisen toimenkuvansa kautta.

Tulevaisuusorientoituneessa pohdinnassa korostuivat pitkälti samankaltaiset näkemykset, mutta myös hieman poikkeavat ajatukset käsillä olevasta muutoksesta.

4.3.1. Työnantajamielikuva työn alla

Pitkäjänteinen työnantajamielikuvan kehittäminen on yleistynyt, kun pelkkä pinnan kiillotus ei enää riitä kasvattamaan organisaation vetovoimaa. Haastateltavat puhuivat työnantajamielikuvasta kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin se koettiin kilpailun kannalta tärkeänä kiintopisteenä, mutta myös työntekijöiden pitkäaikaisen sitoutuneisuuden kannalta merkittävänä toimintana. Kolmantena, aihetta käsiteltiin imagon ja brändäyksen näkökulmasta. Puhunta työnantajamielikuvasta näkyi eri toimialojen HR-työssä samantyylisten tarpeiden tyydyttämisen valossa. Kun kilpailu osaavasta työvoimasta on kova, panostaminen ulospäin työnantajamielikuvaan on kasvanut.

H3: *"Tavallaan se työnantajamielikuva näkyy juuri siinä, että miten me saadaan pysyviä työntekijöitä tekemään työtä täällä."*

Työnantajamielikuvatyössä pyrkimyksenä näyttäisi olevan se, miten mielikuva saataisiin syväluotaavasti kehitettyä niin, että organisaatio vetäisi puoleensa omaan kulttuuriinsa istuvia työntekijöitä, jotka sen myötä sitoutuisivat myös entistä vahvemmin. Erityisesti tällä hetkellä työmarkkinoilla vaikuttaisi olevan pulaa IT-osaajista, joiden houkutteluun koitetaan hyödyntää innovatiivisesti eri keinoja. Julkisen sektorin haasteeksi taas kilpailluilla osaavan työvoiman markkinoilla voi koitua palkkojen mataluus, jolloin työnantajamielikuvan kehittämisestä on noussut uusi trendikäs kilpailukeino.

Henkilöstöpalvelualalla työnantajamielikuva näkyy taas asiakasyritysten kautta, jolloin imuvoimaiset organisaatiot tuovat kiinnostusta henkilöstöpalveluyrityksiin. Tällöin työnhakijoilla on luontainen ja tunteen kautta muodostunut kiinnostus organisaatiota kohtaan, kun taas ne organisaatiot, joilta ei löydy imuvoimaa, osoittautuvat heikommaksi yhteistyökumppaniksi ollessaan työnhakijoille kiinnostusta herättämätön kohde. Organisaatiot, jotka panostavat systemaattisesti työnantajamielikuvan kehittämiseen kasvattavat houkuttelevuuttaan myös asiakkuuksien näkökulmasta. Hyvällä ja onnistuneella kehitystyöllä voidaan parantaa asiakassuhteitakin, sillä syväluotaava mielikuvan parantaminen vaatii pitkäjänteistä toiminnan ja työilmapiirin parantamista, mikä myös edesauttaa luottamusta organisaation toimintaa kohtaa.

H2: *"Myös niinku yritykset, jotka systemaattisesti panostaa sen työntajakuvan niinku kehittämiseen et sä oot houkutteleva työnantaja ylipäänsä. Et ne ihmiset, ne parhaat osaajat valittis just sun*

yrityksen, nii se vaatii niiku tosi pitkää työtä et kyl se meidän niinkun alalla huomaa et kun sä teet niitten hyvien yritysten kaa töitä niin sä löydä suht helposti niit ihmisii, mut jos sä ilmoittelet tai sä head-huntaat ja kaikki sanoo aina ei ni kyl sit rupee miettiin et onks tää oikee asiakasyritys kenen kaa me halutaan tehdä töitä koska tänne ei oo sitä imua.”

Mielikuvatyössä keskeistä onkin nykypäivänä pitkäjänteinen organisaation ja syvälinen kehittäminen. Yrityskulttuuri ja arvomaailma korostuvat, kun työntekijät puhuvat organisaatiostaan ulospäin. Kysymykseen kuuluu, ovatko työntekijät ylpeitä työpaikastaan organisaationa vai onko puhunta ulospäin negatiivisävytteistä. Tässä asiayhteydessä voidaan pohtia, toteutetaanko yrityksen arvoja onnistuneesti, ovatko työntekijät sitoutuneita näihin arvoihin ja onko ylipäättään onnistuttu rekrytoimaan näitä arvoja puoltavia työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on kyetä kuuntelemaan ihmisten todellista tyytyväisyyttä ja odotuksia työnantajalta sekä panostaa työntekijäkokemukseen. Nykypäivänä voidaankin miettiä, kenellä on vastuu työnantajamielikuvan kehittämisestä? Haastateltavat kokivat lähtökohtaisesti, että vastuu on kaikilla, mutta omistajuus asiasta täytyy olla jollakulla. Keskiössä on yhteinen näkemys siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan ja toteutuvatko arjen valinnat tavoitteiden suuntaisesti. Tässä esimiehet voivat omalla toiminnallaan implementoida kehityssuuntauksia arjen työhön ja työntekijät edesauttaa puhunnallaan hyvän työnantajamielikuvan syntymistä ulospäin. Henkilöstöhallinto voi puolestaan olla tärkeässä roolissa sisäisessä viestinnässä eri osastoille siitä, mitä muutoksia tulisi tavoitella.

H2: *”Onko ihmiset ylpeitä siitä missä ne on töissä ja niinku et kaikki tämmöset yrityskulttuuri ja niinku yrityksen arvomaailmaan liittyvät asiat niinku korostuu paljon siinä työnantajamielikuvatyössä. Et kuitenkin se et nykyään niinku viestintähän on niin monikanavaista ja dataa on hirveesti niinku olemassa et se et et mitä susta niinku tai mitä siitä yrityksestä ylipäättänsä niinku missäkin kanavassa näkyy ja kuuluu ja mitä siitä puhutaan, mikä sen maine on.”*

Voidaan sanoa, että työnantajabrändäyksen viestimisessä hyödynnetään useita eri kanavia. Työntekijöillä on valta vaikuttaa esimerkiksi sosiaalisen median käyttäytymisellään organisaation maineeseen. Lisäksi perheen ja ystävien sanoma voikin helposti olla uskottavampaa, kuin mitä markkinoinnilla voidaan ikinä saavuttaa. Kaikesta huolimatta markkinoinnin ja ulospäin viestimisen merkitystä ei voida aliarvioida. Tällöin voidaan hyödyntää sosiaalisen median eri kanavia aktiivisessa julkaisutoiminnassa, jolloin HR ja markkinointiosasto voi olla tiiviissäkin yhteistyössä pohdittaessa, minkä tyyllisiä julkaisuja kenellekin kohderyhmälle kohdennetaan. Haasteena henkilöstöjohtamisessa nousi esiin potentiaalisten rekrytoitavien tavoitettavuus nykypäivänä, kun perinteinen työpaikkailmoittelu ei enää riitä.

H6: ”Rekrytoitavien tavoitettavuus, varsinkin Linked-Inin kautta niin, jotka on siellä niin niillehän pommittaa koko aika kaikkennäköiset headhunterit headhunterit viestejä ja muita niin siis sellane niinkun perinteinen rekrytointi ei enää toimi, et laitetaan työpaikkailmotus johonkin, vaan vaan tota sitä työnantajamielikuvaa täytyy rakentaa aika kokonaisvaltaisesti ja saada sellanen niinku kokonaisvaltanen yrityskulttuuri näkymään näkymään ulospäin.”

On ilmeistä, että yrityskulttuuri vetovoimatekijänä on ottamassa valta-asemaa työmarkkinoilla. Vaikuttaa siltä, että rekrytoinnissa pyritään yhtä lailla houkuttelemaan osaavaa työvoimaa sekä takaamaan sen säilyminen pitkällä tähtäimellä. Työnantajabrändäyksestä puhuttaessa haastateltavat ottivat esiin myös ajatuksen brändistä organisaation kahleena, joka sitoo erityisesti suuria yrityksiä. Pienemmässä yrityksessä voisi olla helpompi tehdä radikaalejakin päätöksiä, mutta suuressa yrityksessä päätöksen tekemistä varjostaa usein brändi-imagon ja maineen vaaliminen. Jos ennen taloudellisia resursseja ollaan pidetty minimissään markkinoinnin suhteen, niin nykypäivän työelämässä se koetaan tärkeäksi sisäiseksi investoinniksi.

Rekrytoinnissa mielikuvaviestiminen ilmenee osana rekrytointiprosessia. Toisaalta perinteisesti rekrytointitilanne nähdään erinomaisena tilanteena markkinoida organisaatiota ja lisätä tietoisuutta yrityksen toiminnasta. Onnistunut rekrytointi jättää myös parhaimmillaan hylätyille hakijoille kuitenkin positiivisen mielikuvan organisaatiosta. Parhaimmillaan organisaatiot ovat keksineet nerokkaitakin keinoja jättää työnhakijalle miellyttävä mielikuva tyypillisen hylkäävän sähköpostiviestin sijaan. Rekrytointiosasto voi esimerkiksi ilmoittaa hakijalle puhelimitse potentiaalistaan tulevia rekrytointeja varten. Haastatteluissa nousi esiin rekrytoitavien tavoitettavuuden haastavuus aika ajoin ja haastateltavien puhunnassa ilmenikin kahtiajakoisuutta erityisesti Linked-Inin suhteen. Osa haastateltavista piti Linked-Iniä suorastaan elintärkeänä rekrytointikanavana, kun taas osa käsitti sen jo vanhahtavaksi alustaksi, jossa on vaikea erottua enää joukosta. Linked-Iniä kuvailtiin muun muassa alustaksi, jossa erinäiset kykyjenetsijät viestittävät aggressiivisesti potentiaalisille työnhakijoille.

H1: ”Muutenkin asiantuntija-alalla niin toi kilpailu työntekijöistä on erittäin kovaa edelleenkin ja sen kanssa painii moni yritys, että mihinkä kohtaa lähteekö ne houkutteleen ihmisiä kaikenlaisilla eduilla ja 10 000€ palkoilla ja mitä kaikkee ikinä keksiikään vai koittaako ne miettiä sitä työnantajamielikuvaa vähän muuta kautta, et se on semmonen minkä kaa edelleen painitaan.”

Työnantajamielikuvatyössä ajatellaan, ettei enää ainoastaan kevyt kasvojen kohotus riitä vetämään parhaita työntekijöitä puoleensa ja maksimoimaan heidän sitoutumisensa todennäköisyyttä. Organisaatiot painivatkin työntekijämarkkinoilla entistä enemmän sen kanssa, että houkutellaanko

työntekijöitä palkoilla ja muilla etuuksilla vai panostavatko aikaa vievään organisaatioimagon parannukseen.

4.3.2. Kestotrendit koetuksella – strategia, kansainvälisyys ja digitalisaatio

Haastateltavien kerronnassa kestotrendit esiintyivät hyvinkin monipuolisella tavalla. Lähtökohtaisesti niiden merkitys ja varsinkin tulevaisuusorientoituneisuus tiedostettiin, mutta nykypäivän työelämässä Suomessa on monijakoisuutta siitä, kuuluvatko ne vielä prioriteettilistan kärkeen henkilöstöjohtamisen pelikentällä. **Kansainvälisyys** HR-työssä näkyikin hyvin eri tavoin riippuen organisaation toimialasta, henkilöstöasiantuntijan tehtäväkentästä ja sektorista. Suurissa ja kansainvälisillä markkinoinnilla toimivissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen kohtaa HR:n kansainvälistymistä. Organisaatiot, joiden yrityskieli on englanti, ei ole Suomessa täysin tavatonta, sillä englannin kieli yrityskielenä mahdollistaa kansainvälisen työvoiman hyödyntämisen työmarkkinoilla.

H3: ”Organisaation x kieli on englanti ja me ollaan totuttu täällä niin että materiaalit ovat kaksikielisiä niin tota henkilöstölle ja muuta ni se kynnys on tosi matala kuitenkin, että viimeksi tällä viikolla on alottanut yksi täysin suomea puhumaton henkilö meillä töissä että se ei ole sillä tavalla kenellekkään täällä niinku mitenkää yllättävää että ja ja. Sitä ei aina välttämättä heti, jos ei kaikki tunnistakkaa vaan hoksaa jossain kohtaa, että aijaa että tämän henkilön kansa puhutaankin englantia ja sitte tota tää kahvipöytä on nyt tällä hetkellä englanninkielinen.”

Kansainvälisyyteen ja ulkomaiseen työvoimaan vaikutettaisiin suhtautuvan positiivisesti ja jopa yllättävän arkipäiväisesti. Voi olla täysin tavanomaista, että organisaation palkkalistoilla on täysin englanninkielisiä työntekijöitä ja työssä ollaan totuttu, että materiaalit ovat sekä suomeksi ja englanniksi. Kynnys englanninkielen käytölle voi madaltua, kun kielen käyttöön kannustetaan ja sitä toisinaan edellytetäänkin työssä suoriutumisessa. Suurissa organisaatioissa voi myös hierarkia ulottua yli kansallisten rajojen, joten on mahdollista, että oma esimies toimiikin fyysisesti toisessa valtiossa. Lisäksi yritys voi soveltaa kansainvälistä HR-strategiaa suurien linjausten osalta, jolloin paikallisten henkilöstöasiantuntijoiden tärkeäksi tehtäväksi voi osoittautua linjausten paikallistaminen, millä tarkoitetaan yhteisten periaatteiden soveltamista paikallisten työkuultuurien ympäristön mukaisiksi. Kun henkilöstöjohtaminen kansainvälistyy, se joutuu venymään ja joustamaan eri sääntelyiden mukaan.

H4: ”Et se oli kans sillain ehkä itelle semmonen iso niinku HR:n korkeakoulut et se kyllä niinkun eipä siel tavallaan mitään asiaa tehty suomi-silmälasit päässä muutaku tottakai siinä kohtaa, ku oli kyse suomen niinku työlaainsäädännöstä ja työsopimuksista ja tesseistä, mut se oli niinku joka maassa on tietysti omat omat tämmöset niinku omat lainsäädäntönsä ja reunaehdonsa mutta muuten niinkun mulleki tuli jopa alkuun ihan vähän niinku shokkina se, että kuinka kansainvälinen se olikaa se maailma et just se et työkieli oli englanti ihan virallisesti.”

Toisaalta taas, kun rekrytoidaan ulkomaalaistaustaisia tai esimerkiksi vieraskielisiä työntekijöitä, henkilöstöasiantuntijan työssä kansainvälisyys voi näkyä koko rekrytointi-perehdyttämis - prosessissa. Rekrytoinnissa voidaan käsitellä vieraskielisiä hakemuksia, haastattelussa tehdä arviointeja kandidaateista ja perehdyttämisvaiheessa saattaa olla suurimmat haasteet saada uudet työntekijät istutettua organisaatioon. Ylipäättään kommunikointi vieraskielisten kanssa antaa enemmän tilaa tulkinnanvaraisuudelle ja väärinymmärryksille. Toisaalta, mikäli organisaatio ei ole lähtökohtaisesti monikielinen, henkilöstöhallinnon tehtäväksi voi koitua orientoimisvaiheessa paljon uusia suorittavia tehtäviä kuten asiakirjojen kääntämistä eri kielille.

H1: ”Meille on nyt tullu englanninkielisiä työntekijöitä taloon niin kuitenkin ku ollaan toimittu pitkään suomenkielisenä nii se kommunikaation vaihto ja kaikkien asiakirjojen ja asioiden kääntäminen englanniks ja englanninkielisten ihmisten huomioonottaminen plus sitte ku ne ei välttämättä tiedä miten tää valtion toimii, että verojutut ja muut tommoset jutut on ihan uusii juttui usein sit niille.”

Vieras kulttuuri organisaatiossa voi vaatia suurempaa huomiointia HR:ltä, jos työntekijät eivät täysin ymmärrä esimerkiksi, kuinka Suomessa toimitaan erinäisten yhteiskunnallisten velvoitteiden osalta. HR toimii tässä roolissa merkittävänä ponnahduslustedana uusille työntekijöille. Puhunnassa korostui ajatus uusien kilpailuvalttien tuomisesta suomalaisille työmarkkinoille ja näin mahdollistaa Suomen kansainvälistyminen tulevaisuudessa. Tällöin rekrytoinnilla voidaan edesauttaa työperäistä maahanmuuttoa. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta henkilöstöjohtaminen on suhteellisen uuden haasteen edessä, jota ei vielä välttämättä täysin kyetä ymmärtämään. Vaikka läheskään kaikki henkilöstöasiantuntijat eivät kohtaa työssään vahvaa kansainvälisyyden , sen merkitys tulevaisuuden kannalta kuitenkin tiedostettiin.

H6: ”Meillei oo tällä hetkellä yhtään ulkomaalaistaustaista tai vieraskielistä töissä syy on siinä, et ku meidän kaikki asiakkaat on suomalaisia yrityksiä jossa on aina suomenkielinen tai suomalainen yhteyshenkilö niin ainakin tähän asti meillon täytyyny olla hyvin vahva suomenkielentaito. En tiedän jatkosta tai tulevaisuudesta. Todennäköisesti jossain vaiheessa.”

Siinä, missä HR kohtasi kansainvälisyyttä, oli pääosin paikallisella tasolla tapahtuvaa strategian implementointia, materiaalien kansainvälistämistä tai vieraskielisten työntekijöiden tukemista. Kerronnassa ilmeni tulevaisuusorientoituneisuus kansainvälisyyden osalta siinä, että vaikka organisaatio toimisikin tällä hetkellä pelkästään suomen markkinoilla, ajatus kansainvälistymisestä itää jatkuvasti. Kansainvälisiä organisaatioista on Suomessa mahdollisesti enemmän kuin ennen, mutta vaikka yritys kieli olisikin englanti, asiakasrajapinta voi edelleen olla sen verran arka Suomessa, ettei täysin suomea puhumatonta työntekijää uskalleta välttämättä asettaa asiakaspalvelutehtävään. Muissa toiminnoissa Suomessakin ollaan uskallettu haastateltavien mukaan olla rohkeampia.

Digitalisaatio yhtenä työelämän murroksen taustavoimana puhututti henkilöstöasiantuntijoita enimmäkseen hyvässä. Toiveikkuus ilmeni kerronnassa ja teknologisoituminen koettiin ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana koko organisaatiolle. Lähtökohtaisesti digitalisaatio koettiin voimavaraksi, jota tulisi pyrkiä hyödyntämään henkilöstöjohtamisessa entistä tehokkaammin, mutta myös pientä epävarmuuttakin nimenomaan sen haltuun ottamisesta koettiin.

H4: ”Kyl toi digitalisaatio tietysti on semmonen yks iso iso asia mikä niinkun olis kivempi niinku tavallaan ottaa haltuun etukenossa ku sit se että pyristelee perässä koko ajan mut se ei tietenkään just tällä hetkellä nyt oo suurin huoli, mutta jos katsoo tulevaisuuteen niin tottakai sen pitäis olla, niinku prioriteettinä siinä mielessä että että ku se ei täst tuu missään nimessä mihinkään niinku vähenemään.”

Vaikuttaa siltä, että digitalisaatio koetaan vahvasti osaksi tulevaisuuden henkilöstöjohtamista ja on väistämätöntä, että jonain päivänä vaatimukset digiosaamisestakin kasvaa. Osa henkilöstöasiantuntijoista koki kamppailevansa jo nyt uuden teknologian kanssa päivittäinkin, kun taas osa korosti sen valta-asemaa lähinnä tulevaisuudessa. Isoissa organisaatioissa saattaakin olla raskaamman kaluston tietojärjestelmiä jatkuvan kehitystyön alla, jolloin henkilöstöasiantuntijoilta odotetaan valmiutta ja kapasiteettia omaksua jatkuvasti uutta tietoälyä. Digitalisaatio näkyy myös nykypäivänä asiakkaan odotusten näkökulmasta, kun organisaatiolta odotetaan yhä enemmän erilaisia digitaalisia palveluja. Esimerkiksi perinteinen kivijalkakauppa ei välttämättä enää riitä kauaa innostamaan laajaa asiakaskuntaa vaan useissa yrityksissä ollaankin jo panostettu digitaalisiin palveluihin esimerkiksi verkkokauppafunktion avulla. Merkittävintä oli kuitenkin se, että haastateltavat kokivat digitalisaation lähinnä vain uudeksi työkaluksi, joka ei tulisi syrjäyttämään ihmisten välisen vuorovaikutuksen tarvetta, mikä vaikuttaisi olevan hyvinkin tyypillistä henkilöstöjohtamisessa.

H3: ”Kyllähän siis joo paljon trendit puhuu erilaisesti tekoälystä ja tota robotiikasta ja muuta ja kyllähän se varmasti jossain määrin tulee myös henkilöstöhallinnon työhön, mutta tota mä en näe sitä semmosena uhkana tai huonona asiana vaan totanoinnin sehän edesauttaa loppujen lopuksi ja aina tulee pysymään henkilöitten välinen tarve vuorovaikutukseen, ettei sellasta tuukkaa. Se voidaan hoitaa jonkun laitteen välityksellä välillä mutta silti se tarvii olla jossain määrin kontaktissa varmasti, että ihan niin itseohjautuvaksi en usko, että ihminen ikinä muuttuu.”

Jossain määrin digitalisaation koettiin korvaavan viestinnällistä vuorovaikutusta sisäisesti ja ulkoisesti, mutta asiakas- ja henkilöstötyössä suora ihmiskontakti vaikuttaisi olevan lähes välttämättömyys nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen ollessa nykypäivänä hyvin vahvasti ihmislähtöistä sen vuorovaikutuksellista arvoa ei voitaisi täysin korvata tietotekniikalla. Välitön ihmisten välinen vuorovaikutus voi kuitenkin vähentyä, kun digitalisaatio muutosvoimana jatkaa voimistumistaan ja sen koettiin johtavan siihen, että henkilöstöjohtaminen muuttuu entistä enemmän itseohjautuvaksi. Toiset taas kokivat, että digitalisoituminen on väistämätön muutos, joka tapahtuu pikkuhiljaa omalla painollaan. Digitalisaatiota ei koettu ensisijaiseksi haasteeksi henkilöstöjohtamisessa, mutta sen väistämättömän lisääntymisen mukana tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen tulevaisuudessa vaatisi jo toimenpiteitä ja tietoteknistä omistautumista nykypäivänä.

Vaikka **strateginen henkilöstöjohtaminen** (SHRM) on trendikäs suuntaus HR-tutkimuksessa, strategia ei yleisesti korostunut samalla tavalla henkilöstöasiantuntijoiden haastatteluissa. Osa haastateltavista ei kokenut organisaation strategian olevan erityisen merkittävä päivittäisessä työskentelyssä, mutta aika ajoin sen linjaukset ohjaavat HR:n toimintatapoja. Strategia nähtiin lähinnä koko organisaation yhteisenä suunnannäyttäjänä ja mitenkään erityisen esiin nousevaa puhunutta strategisesta henkilöstöjohtamisesta ei ilmennyt. HR:llä voi olla oma henkilöstöstrategia, joka usein perustuu kuitenkin organisaation strategisiin linjauksiin, mutta myös pelkistettyä strategiaa voidaan soveltaa suoraan henkilöstöjohtamisessa.

H4: ”Ne tarpeet tulee sieltä strategiasta, ku sitä pitäis pystyä niinku jalkauttamaan ja saada kaikkia niinku toteuttamaan sitä eli eli niinkun tää on sillee niinku mielenkiintone talo kyllä että meillä on siis hyvin hyvin semmonen niinku simppele simppele strategia mikä on niinkun helppo muistaa ja sitten HR-strategia on niinku tavallaan meiän henkilöstöjohtaja ei kauheesti haluais niinku erotella niinku HR-strategiaa sen varsinaisen strategian päälle.”

Henkilöstöstrategia näyttäisi kulkevan käsi kädessä yritysstrategian linjausten kanssa ja yksinkertaisuus strategiassa mahdollistaa sen tavoitteiden jalkauttamisen käytännössä. Kansainvälisissä organisaatioissa HR-strategia voi olla monimutkaisempi käsittäessään useita

kulttuuriltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia maita, jolloin paikallisen tason HR-asiantuntijan tulee työssään paikallistaa yhteisiä linjauksia. Käytännön työssä strategia voi auttaa HR-asiantuntijaa nimenomaan palaamaan isoon kuvaan, kun työssä tapahtuu nurkkaan ajautuminen. Organisaatioissa on mahdollista osallistaa myös henkilöstöä strategiaan, jolloin se tulee työntekijälle enemmän konkreettiseksi.

H1: *"Joo siis meillon yleensä ollu niin et meil on niin sanottu strategiapäivä aina henkilöstön kanssa eli me käydään läpitte et mitä me halutaan meillon siis koko yritys siinä mukana et toki me nyt mietitään sit vielä niinku johtoryhmän tasolla niitä tiettyjä niinku tavoitteita mut sitte meillon vie henkilöstö, joka kertoo oman näkemyksensä."*

Strategia näyttäisi näkyvän toisinaan henkilöstöasiantuntijan arjessa strategian luomisessa yhdessä organisaation johdon ja mahdollisesti henkilöstön kanssa. Strategiaa voidaan käydä tällöin yhdessä henkilöstön kanssa läpi, mikä mahdollistaa työntekijöiden äänen kuulumisen, osallistamisen ja sitouttamisen. Yhteisesti keskustelluilla tavoitteilla pyritään sitouttamaan työntekijöitä, jotta strategian toteuttaminen mahdollistuisi. HR on tiiviissä yhteistyössä johdon kanssa, kun kyse on strategian luomisesta. Useimmiten henkilöstöhallinto tuo mahdollisuuksiensa mukaan henkilöstöasioita johdon tietoon, jolloin on mahdollista luoda yhtenäinen strategia yhteisine tavoitteineen. Kun rakennetaan esimerkiksi uutta tai pyritään muuttamaan vanhaa yrityskulttuuria, henkilöstöstrategia on olennaisessa osassa. Tällöin henkilöstöhallinto on tärkeässä roolissa sen implementoinnissa pyrkiessään mahdollistamaan uuden kulttuurin jalkautumisen suhteutettuna tosielämän realiteetteihin. Joissakin organisaatioissa strategia ei välttämättä näy henkilöstöasiantuntijan arjessa.

H6: *"Ihmiset on kuitenkin ne mitä minkä kanssa niinkun ei ei voi sanoo et mulle näkyis yrityksen strategia. Tietenkin se se näkyy, että mihin suuntaan yritys haluaa painottaa toimintaansa. Et jos on vaikka joku tietty toimiala mihin yritys haluaa et nyt suunnataa niinkun meidän asiakaskunta tietylle toimialalle niin tietenkin mun täytyy ottaa henkilöstön rekrytoinnissa tää huomioon tai osaamisen kehittämisessä ni se täytyy ottaa huomioon niin sillä tavalla tietenkin näkyy."*

Kun organisaation strategia ei näy HR:n toimenkuvassa ollenkaan, tehtäväkenttäkin voi ylipäättään olla kapeampi ja keskittynyt ainoastaan HR:n ydintehtäviin. Strategian luominen tai siihen vaikuttaminen ei välttämättä kosketa aina henkilöstöjohtamista, mutta sen tavoitteet peilautuvat henkilöstötyöhön toteuttamalla omasta puolestaan strategian keskeisintä visiota.

4.3.3. Johtaminen uutena vanhana haasteena

Johtaminen kaikessa kauneudessaan ja kauheudessaan puhututti henkilöstöasiantuntijoita, vaikka haastattelurungossa ei viitattu suoraan johtamiseen millään tavalla. Hyvä johtaminen koettiin haasteeksi nykypäivän esimiestyössä. Tämä saattoi ilmetä joko henkilöstöasiantuntijan omassa esimiestyössään, havainnointina linjaesimiesten toiminnassa tai ulkopuolisen konsultin roolista. Nykypäivän työelämässä toimii useita eri sukupolvia samanaikaisesti ja yhdessäkin organisaatiossa voi ilmetä useita eri arvopohjia. Tämä haastaa johtamista huomioimaan työntekijöiden erilaiset odotukset, kun arvopohjia pyritään yhteensovittamaan niin, että organisaation toimintaperiaatteet olisivat kaikille tasapuolisia. Keskiössä johtamisen pelikentällä on kyetä ymmärtämään ihmistä kokonaisuutena ja huomioimaan yksilölliset tarpeet.

H2: *”Ihminen on kuitenkin kokonaisuus ja me ollaan kaikki tosi erilaisia, että on niinku itellä ollu tosi tärkeätä oppia niinku ymmärtään kaikissa se tietynlainen erilaisuus ja jokaisel on erilaiset tarpeet myös niinku ja toiveet niinku esimiehelle et niinku enemmänki just sitä et ihmisten kautta ja niinku yksilöiden kautta eikä niin et kaikkii johdetaan sit samalla tavalla.”*

Yksilöllisyyden huomiointi lieneekin yksi keskeisimmistä teemoista nykypäivän henkilöstöjohtamisessa. Ihmistä selvästikin tarkastellaan entistä enemmän yksilöllisenä kokonaisuutena kuin pelkästään suuren kokonaisuuden osana. Työelämä uusiutuu eri sukupolvien myötä ja haastavaa onkin muuttaa johtamisen keinoja yhtä nopeasti kuin mitä työelämän demografinen rakenne muuttuu. Jos pian eläköityvää x-sukupolvea on johdettu vuosikaudet kovalla kädellä, ei voida olettaa, että esimerkiksi y-sukupolvi hyväksyy samanlaista johtamista omassa arvomaailmassaan. Asioiden johtamisesta ollaankin jossain määrin siirtymässä ihmisten ja yksilöiden johtamiseen. Johtamisen puhunnassa ilmeni kolme keskeistä painopistettä: yksilölähtöisyys, itseohjautuvuus sekä ihmissuhdekeskeisyys. Nämä suuntauksesi esiintyvät muuttuvassa työelämässä ja luovassa työssä enemmän tai vähemmän päällekkäinkin. Nuori sukupolvi odottaa HR-asiantuntijoiden mukaan modernia työskentelyä, työympäristöä ja johtamista. Toisaalta taas milleniaalien ennalta-arvaamattomuus työelämässä haastaa henkilöstöhallintoa kehittämään johtamista niin, että heidän arvaamattomuuttaan päätöstenteossa voitaisiin ennakoida paremmin. Milleniaaleja kuvailtiin muun muassa työpaikkashoppailijoiksi, jotka eivät kaihdakaan tehdä äkkinäisiä ratkaisuja työmarkkinoilla:

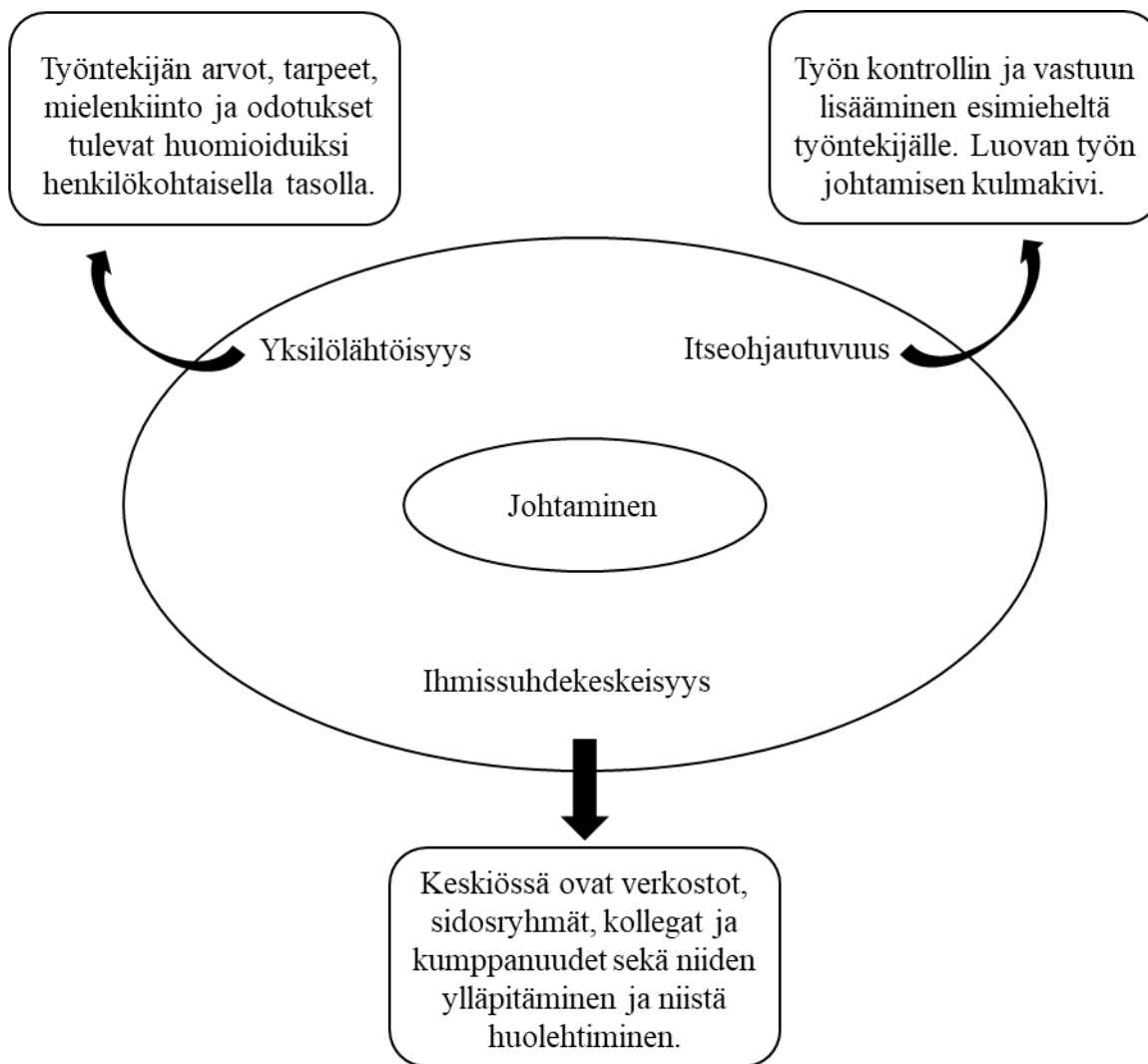
H6: *”Et sellasten niinkun työnantajan täytyy asennoitua sellaseen niinkun nuorten työntekijöiden nopeisiin päätöksiin, arvaamattomiin päätöksiin. Siihen, että se yks työpaikka ei oo enää sellanen hyvin pitkäaikaan ehkä on enemmän sellasia työpaikkashoppailijoita.”*

Nykypäivän työelämä vaikuttaisi muuttuvan dynaamiseksi ja arvaamattomaksi, kun huolettomuus ja yksilökeskeisyys kuvastavat työmarkkinoilla toimimista. Milleniaalisukupolvi saattaa toimia edeltäviä sukupolvia spontaanimminkin, kun taas edeltävät sukupolvet ovat suhtautuneet työpaikkoihin pitkänäköisemmin ja toimineet varautuneemmin. Nykypäivänä milleniaalien ulottuville on tullut myös valtava määrä tarjontaa työpaikoista, jotka ovat helposti saatavilla internetissä. Houkutusta paremmista työpaikoista, eduista ja mahdollisuuksista löytyy tuhottomasti, jolloin myös suurempaa riskinottoa työpaikkashoppailussa voidaan harrastaa. Toisaalta spontaanius työelämässä voi liittyä niin sukupolviin kuin elämänvaiheeseenkin. Esimerkiksi perheelliset voi toimia varovaisemmin työelämässä, kun taas nuoret perheettömät saattavat haluta vielä etsiä innokkaasti uusia kokemuksia ja omaa paikkaansa työelämässä.

Yhä enemmän työltä odotetaan joustavuutta ja luovuutta, jota taas ennen ei tunnustettu työelämässä. Taas nykypäivänä tulevaisuuden työltä odotetaan yhä enemmän luovuutta, jossa ei voitaisi enää harjoittaa mikromanagerimaista johtamista kuten tiukkaa valvontaa ja käskyttämistä vaan tilalle tulisi löytää motivaatiota kasvattavia johtamiskäytänteitä. Milleniaalit erityisesti koetaan työn merkitystä etsiväksi sukupolveksi ja tämä uusi sukupolvi haastaa asenteillaan henkilöstöjohtamista.

H6: *”Milleniaalien johtaminen on ihan erityyppistä, kun sitten vaikka muiden muiden tota niin sukupolvien elikkä niitten niitten johtamisen yhteensovittaminen tai organisaatiomuutokset et miten miten asioita niinkun johdetaan ja miten toimitaan niin että kaikille olis kuitenkin tasapuolista tasa-arvosta.”*

Erityisesti milleniaalisukupolven erilaisuus tunnistetaan johtamisessa, jossa pyrkimyksenä on huolehtia siitä, että johtamisen periaatteet kunnioittaisivat erilaisia arvopohjia. Pohdinta siitä, mitkä ovat ne johtamisen käytännöt, joilla huomioidaan erilaisuus, kuormittaa henkilöstöjohtamista nykypäivänä. Tämän lisäksi sitouttamisen kanssa kamppailevat HR-asiantuntijat etsivät jatkuvasti uusia keinoja lisätä työntekijöiden pysyvyyttä ja milleniaalisukupolven kanssa työlle merkityksen tarjoaminen voisi olla yksi avaintekijä. Johtamisen parantaminen onkin yksi tärkeä keino huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. HR-asiantuntijat kuvailivat hyvää johtamista muun muassa energian johtamiseksi, jonka pääasiallinen tarkoitus on ohjata työntekijää oikeaa suuntaan niin, että he itse löytäisivät ratkaisun avaimet ilman, että olisi syytä mikromanagerimaiseen käskyttämiseen, joka on pahimmillaan vahvasti demotivoivaa.



Kuvaaja 8. Nykypäivän johtamisen painopisteet.

Nykypäivän johtamista kuvailtiin myös itseohjautuvaksi johtamiseksi, jossa johtamisen vastuuta lisättäisiin itse työntekijälle. Työntekijälle voidaan antaa enemmän vastuuta johtaa omaa työtään kuin ennen. Tällöin työntekijällä on enemmän kontrollia omassa toiminnassaan, jota ohjaa vahvasti omat kyvykkyydet ja intressit. Itseohjautuvassa johtamisessa pyritään välttämään demotivoitumista lisääviä toimia kuten esimerkiksi valvontaa, torumista, rankaisua tai uhkailua. Toisaalta taas pyrkimyksenä on lisätä työntekijän omistautumista työlle positiivisilla keinoilla kuten esimerkiksi luottamuksen osoittamisella, luovuuteen kannustamisella, virheistä oppimisen hyväksymisellä ja arvostamisella.

H5: "Meillon nyt ehkä keskeiset semmoset tavoitteet tällä hetkellä nimenomaan se johtamisen kehittäminen ja tavallaan sen valmentavan johtamisen otteen otteen tuominen tuominen vahvemmin niinkun mukaan siihen esimiestyöhön ja sitä kautta sitten sitte semmonen niinkun kehittyminen

itseoppivaksi asiantunijaorganisaatioksi eli eli tavallaan niinku se itseohjautuvuus ja semmonen asiantuntijuuden asiantuntijuuden vahvistaminen sitte meidän organisaatiossa.”

Vaikuttaisi siltä, että itseohjautuvuus linkittyisi jossain määrin erityisesti asiantuntijatyöhön, jossa keskeistä on vastuu työssä suoriutumisesta ja itsensä kehittämisestä. Itseohjautuvuus vaikuttaisi nousevan esiin erityisen trendikkäänä johtamisen keinona, jolla voidaan vähentää esimiesten ja HR:n taakkaa johtamisessa taistellen kahlitsevia johtamisen rakenteellisia prosesseja vastaan. Itseohjautuvuuden lisäksi nykyaikaista johtamista kuvailtiin myös ihmissuhdejohtamiseksi, jonka keskiössä taas on ihmisten todellinen hyvinvointi. Ihmissuhdejohtaminen fokusoituu nimensä mukaisesti ihmissuhteista huolehtimiseen ja henkilöstön toimintamahdollisuuksien mahdollistamiseen.

H5: ”Mikä niinkun siinä henkilöstöjohtamisessa nimenomaan olis se tulevaisuuden trendi, niin olis nimenomaan se semmonen palveleva palveleva ja valmentava valmentava johtaminen ja nimenomaan keskittyminen niihin niihin tota ihmisiin ja niitten niinkun tavallaan tavallaan toimintamahdollisuuksien mahdollisuuksien ja edellytyksien mahdollistaminen mahdollistaminen niin korostuu myös niinkun sitä kautta et että tavallaan niinku se johtaminen on entistä enemmän nimenomaan sitä ihmisten ihmissuhdetyötä, missä sitä sitten huolehtia niistä niistä ihmisistä.”

Ihmissuhdekeskeisyys näyttäisi kantavan omalta osaltaan merkittävää roolia johtamisen keskustelussa. Se kuvastaa keskittymistä ihmisten välisiin sidoksiin, niiden hyödyntämiseen ja niistä huolehtimiseen. Ihmissuhdejohtamisella kuvailtiin johtamista, jolla kyettäisiin voittamaan nykypäivän verkostomaisen työelämän haasteita. Kun työelämä perustuu yhä vahvemmin erinäisille suhteille ja kumppanuuksille, yhä tärkeämmäksi tulee myös ihmissuhteista huolehtiminen ja niiden kautta toiminnan johtaminen. HR:ää nimenomaan haastavat esimiesten puutteelliset johtamistaidot oli kysymys sitten omasta organisaatiosta tai asiakasyrityksestä. Näitä puutteita pyritään ehkäisemään erilaisten ohjelmien ja koulutusten kautta pyrkimyksenä kehittää johtamista. Myös valmentavaa johtamista ollaan myös joissakin organisaatioissa havahduttu tuomaan osaksi esimiestyötä, jossa tarkoitus on ohjata työntekijää henkilökohtaisella tasolla. Nykypäivän johtamisen keskiössä on siis vahva ajatus yksilölähtöisyydestä, itseohjautuvuudesta ja ihmissuhdelähtöisyydestä.

4.3.4. Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen murroksessa

Muutos nykypäivän työelämässä on uusi normaali, johon täytyy jatkuvasti kyetä reagoimaan. Muutokset tapahtuvat entistäkin nopeammin, jolloin haasteeksi tulee ensinnäkin muutokseen

vastaaminen ja toisaalta taas sen mukana pysyminen. Nopeasti muuttuvassa työelämässä henkilöstöasiantuntijalta vaaditaan tietynlaista suunnitelmallisuutta sekä nopeaa reagointikykyä. Hyvä henkilöstöjohtaminen ei yski muutoksen kourissa vaan pilkkoo suurimmat haasteet koko organisaatiolle helpommin nieltäviksi. Tyypillistä HR:lle onkin positiivinen suhtautuminen muutokseen. HR on lähtökohtaisesti suhteellisen usein varsin kehitysmönteinen, jolloin se on myös vastaanottavainen uusille toimintamalleille, mutta haasteeksi voi koitua muun organisaation hitaus hyväksyä muutosta.

H4: ”Se on kans semmonen yks haaste varmaan, ihan jatkuva haaste, että et ymmärtää et vaikka ite olis jo jossain jossain vähän pidemmällä siinä muutoksessa niin kaikki henkilöstö ei välttämättä oo, eikä kaikki esimiehekkää välttämättä oo.”

Henkilöstöjohtaminen vaikuttaisi olevan jossain määrin suunnannäyttäjän roolissa organisaatiomuutoksissa, jolloin yksittäiselle henkilöstöasiantuntijalle todellinen haaste voi olla se, kuinka nähdä muun organisaation yhtyminen muutokseen. Muutostilanteessa voi suuressa ja kankeassa yrityksessä olla raskasta jalkauttaa suuria muutoksia, vaikka henkilöstöhallinto olisikin ollut jo pitkään muutosvalmiudessa. Tasapainottelu siinä välitilassa, missä tulee pyrkiä lujaa kohti uutta parempaa ja toisaalta kannustaa hitaimpia muutokseen vastaajia, on henkilöstöasiantuntijoiden mukaan hyvinkin tyypillistä muutostilanteissa. Muutoksen sulattelu vaatii organisaatiolta päivittäistä ruokailua, jolloin se voidaan mahdollistaa pienin askelin. Vaikka HR olisi kehityksessä ja muutoksen hyväksymisessä jo pitkällä, on tärkeää ymmärtää, että organisaatiossa voi olla paljonkin työntekijöitä, joille muutoksen edistäminen ei ole arjen todellisuutta.

Henkilöstöasiantuntijat kokivat, että nykypäivän työelämän nopeasti muuttuvissa toimintaympäristössä kaivataan ketterää HR:ää, joka on jatkuvasti muutosvalmiudessa ja ylipäättään muutoshalukas. Toisaalta taas puhunnassa ilmeni epävarmuutta olisiko se työelämän todellinen tarve vai nykypäivän trendinomainen hypetys. Voimakasta pohdintaa oli esimerkiksi siitä, voidaanko ketterää henkilöstöjohtamista edes täysin hyödyntää suurissa ja hitaissa teollisuudenalan organisaatioissa, joissa ylipäättään toimintaympäristö ei ole yhtä ennalta-arvaamaton kuin esimerkiksi ICT-alan toimintaympäristö. Vahvaa kahtiajakoa HR:n näkökulmasta ilmenikin juuri suhteessa alaan. Toisaalta puhuttiin paljon perinteisestä HR:stä, jota esiintyy esimerkiksi raskaissa ja jäykissä teollisuudenalan organisaatioissa, joissa on jonkinlainen tehdasympäristö. Sellainen HR voi perustua vahvemmin johtajien tukemiseen ja tuotannon haasteiden ratkaisemiseen. Taas toisaalta koettiin, että HR esiintyy ketterämmässä muodossa asiantuntijaorganisaatioissa. Jos asiantuntijoilta vaaditaan entistä enemmän itseohjautuvuutta, on henkilöstöhallinnonkin mukauduttava siihen ja kyettävä vastaamaan niihin tarpeisiin, joita itseohjautuvalta johtamiselta vaaditaan. Lisäksi liittyen

muuttuvaan työelämään henkilöstöasiantuntijat kokivat, että työelämässä on lisätty avokonttoreita, vähennetty omia vakiotyöpisteitä ja lisätty etätöön tekemisen mahdollisuutta, mikä on muuttanut työelämän sisäisiä suhteita. Sen myötä tiedostetaan tulevaisuuden työelämän ennakoimattomuus.

H1: *”Se et tehdäänkö me enää kauheesti konttoreilla töitä et nyt koko ajan tulee noita avokonttoreita ja ihmisille ei oo enää sitä omaa paikkaa ja kehotetaan tekemään enemmän töitä kotona nii voi olla et on hyvin erilainen työelämä niinku sit tulevaisuudessa.”*

Työelämän koettiin sirpaloituvan, jota kuvastavat esimerkiksi työn tekemisen uudet muodot, uudistuvat työkalut ja yhä dynaamisemmat roolit työelämässä. Sirpaloituvassa työelämässä työntekijöiden liikkeitä on vaikeampi hallita ja yhä useampi saattaa työllistää itse itseään. Siinä missä työelämä pirstaloituu, myös henkilöstöjohtamisen osa-alueet hajautuvat entisestään.

H2: *”Et ku tää työelämä menee niinku tämmöseen tosi sirpaloituneeks ja siihen että tosi moni nuoriki tulee varmasti jossain kohtaa työllistää niinku itse itsensä niin se että et pitää olla niinkun koko ajan enemmän ja enemmän valmiuksia siihen et sä pystyt toimimaan niinku siinä muuttuvassa maailmassa.”*

Muutoksen keskellä merkitystä työntekoon kaivataan ja erityisesti nuoret sukupolvet ovat hyvinkin valmiita rikkomaan rajoja ja olemaan jopa uhkarohkeita työmarkkinoilla. Merkityksen luomista voi olla esimerkiksi vapaus työtehtävien muodostumisessa omien kiinnostusten mukaan ja osittain sen koettiin liittyvän myös vahvasti työnantajamielikuvan luomiseen. Taas pohdinta tulevaisuuden työelämän valmiuksista käsitti ennakointia siitä, mitä digitalisaatio ja robotisaatio voitaisiin vastaanottaa etukenossa niin, ettei aina jouduttaisi reagoimaan äkillisiin muutostilanteisiin. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että tulevaisuuden työelämässä automaatio tulee vielä helpottamaan HR:n suorittavia tehtäviä, kuten raportointia, mutta toisaalta taas luovan ja yhä ihmislähtöisemmän henkilöstötyön uskottiin lisääntyvän.

H2: *”Tulevaisuudes oikeesti kaikki lakisäätäinen raportointi tullaan varmastikki hoitaan niinku robottien taikka muitten järjestelmien kautta niin et sullon yks nappi mistä sä teet sen raportin ja lähetät sen johonkin.”*

Henkilöstöjohtamisessa näytettäisiin uskovan robotisaation tuomien uudistusten käyttöönottoon tulevaisuudessa ja tämä viittaisi siihen, että suorittavan tason henkilöstöjohtaminen vähenisi ja puolestaan luovuutta vaativa henkilöstöasiantuntijuus lisääntyisi. Kun henkilöstöjohtamisessa keskitytään ihmislähtöisyyteen, keskeisiä taitoja ovat kohtaamistaidot ja toisaalta myös suurempien kokonaisuuksien hahmottaminen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA RAJOITUKSET

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli olemassa olevan kirjallisuuden ja empiirisen aineiston avulla tarkastella henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä Suomessa. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli hermistää lukijaa henkilöstöjohtamisen todellisuuteen ja pohjustaa aineistonkeruuta. Tutkimuksen tavoitteena oli pohtia fragmentoituneen henkilöstöjohtamisen luonnetta ja ilmentymistä työelämän murroksessa. Lisäksi pyrkimys oli tarkastella HR-kirjallisuuden kestotrendien – SHRM, digitalisaatio, kansainvälisyys – näyttäytymistä Suomen kontekstissa. Tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa oli:

- *Mitä erityispiirteitä nykypäivän henkilöstöjohtamisessa esiintyy työelämän murroksessa?*

Kirjallisuuskatsaus käsitti kolme pääteemaa, jotka keskittyivät henkilöstöjohtamisen trendeihin, työelämän murrokseen ja henkilöstöjohtamisen roolitypologiaan. Valitut aiheet nousivat henkilöstöjohtamisen tutkimuskentältä erityisesti esiin, joten ne oli perusteltua esitellä lukijalle. Ilmiönä henkilöstöjohtamista tarkasteltiin henkilöstöasiantuntijoiden kokemusten kautta, jolloin aiheen muodostettu käsitys perustui henkilöstöasiantuntijoiden ja olemassa olevan kirjallisuuden reflektivaan vuoropuheluun. Empiriaosuudessa henkilöstöasiantuntijat kuvailivat ammattinsa kautta henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä ja pohtivat HR:n asemaa nykypäivänä ja lähitulevaisuudessa.

5.1. Henkilöstöjohtamisen rajapinnat työelämän murroksessa

Henkilöstöjohtaminen on kytkeytynyt eri roolien, persoonien, tehtävien sekä rakenteiden sisälle. Tärkeimmät rajapinnat, joissa se on vaikuttavinta ovat rajapinnat henkilöstön, asiakkaiden, esimiesten, johtoryhmän ja HR:n välillä. Roolista riippuen HR voi toimia linkkinä henkilöstön ja johdon välillä, jolloin sen tehtävä on edustaa jompaa kumpaa toiselle. Taas jatkuvan organisaationaalisen kehittämisen alla henkilöstöjohtaminen on tärkeässä asemassa huomioimassa oman henkilöstönsä ja asiakkaiden tarpeita. HR voi olla sillä harmaalla vyöhykkeellä, jolla tuodaan esiin merkittäviä toiminnan parantamisen kiinnekohtia rajapinnasta riippumatta. HR:n ja henkilöstön välisellä rajapinnalla henkilöstöjohtaminen roolina kiteytyy henkilöstön tarpeiden huomiointiin, yrityksen johdon edustamiseen sekä esimiestyön, kuten one-to-one keskustelujen, tukemiseen. Lisäksi roolissaan HR:n ja esimiesten välillä henkilöstöjohtaminen on erityisesti tukemista,

oivalluttamista ja sparrailua. Tällöin henkilöstöjohtaminen pyrkii toiminnallaan parantamaan ja tehostamaan esimiesten ja johdon työn vaikuttavuutta. Johtoryhmän ja HR:n välisellä rajapinnalla henkilöstöjohtaminen tuo taas esiin henkilöstön tarpeita, tukee päätöksenteossa sekä pyrkii kehittämään liiketoimintaa asiakkaan näkökulmasta. Nykypäivänä henkilöstöjohtamisessa myös asiakasrajapinta on vahvasti läsnä. Tällöin henkilöstöjohtaminen nähdään asiakkaan tarpeiden ymmärtämisenä ja palvelualttiutena. Henkilöstöjohtaminen on tällöin linkki organisaation kyvykkyyteen, jossa asiakkaiden vaatimukset tulee johdollekin ilmi.

Löydös tukee Ulrichin tiimin tutkimustyötä liittyen henkilöstöjohtamisen rooleihin tunnistuen samankaltaisuutta kokonaiskuvassa. Ulrich (2007, 7-8) väittää tutkimuksessaan henkilöstöasiantuntijoiden kompetenssilähtöisestä luokittelusta, että henkilöstöhallinto tarvitsee toimiakseen muutakin kuin päteviä henkilöstöasiantuntijoita, sillä organisaation HR-funktion on keskityttävä entistä enemmän henkilöstön hyvinvoinnin ja johdon sparrailun ohessa myös yrityksen asiakaskunnan ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimiseen. Toisaalta taas Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisessa tulisi osallistaa henkilöstöä mahdollistamaan sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Lisäksi kompetenssimallissa jäsennetään HR-rooleja ihmislähtöisyydestä liiketoimintaympäristöön kolmessa eri ulottuvuudessa: ihmissuhteissa, prosesseissa ja organisaatiokyvykkyyden tasolla. Henkilöstöjohtaminen esimerkiksi haastaa olettamuksia ja tarjoaa uusia näkökulmia työntekijöiden arkeen. Toisaalta taas henkilöstöjohtamisella voidaan edesauttaa muutoksen toteutumista organisaatiossa. Parhaimmillaan tämä näkyikin uuden kulttuurin sisään ajamisena, jota ohjaa asiakkaiden odotukset ja yritysbrändi.

Ulrichin ja Beatty (2001) tutkimus HR-pelaajista käsittää henkilöstöjohtamisen roolit toisiinsa nivoutuneina niin, että ketterällä toiminnalla voitaisiin vastata muuttuvan liiketoimintaympäristön vaateisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi häiriötekijöiden hallinta, työntekijän uudet sitoutumisen muodot ja sijoittajien valvonta. Tässä tutkimuksessa liiketoimintaympäristön vaateisiin HR:n koettiin vastaavan toimimalla aktiivisesti osana johtoryhmää. Tärkeäksi henkilöstöjohtamisessa koettiin nimenomaan johdon päätöksenteon tukeminen, asiakkaiden ja henkilöstön tarpeiden esiin tuominen ja ongelmatilanteissa johdon sparraaminen. Ulrichin mukaan HR toimii ”valmentaja” -roolissa johdon apurina tarjoten tarkkaa neuvontaa organisaation toimintakyvyn tehostamiseen ja edesauttaa kehitystä. Taas viimeisimmässä Ulrichin ja kumppaneiden roolitutkimuksessa (2014) henkilöstöjohtamista käsitetään yksilön, organisaation ja toimintaympäristön ulottuvuuksissa. Yksilötasolla korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, jolla voidaan saavuttaa vahva luottamus. Haastateltavat kokivatkin vuorovaikutustaidot tärkeiksi työssään korostaen nykypäivän ihmisjohtamisen lähtökohtaa. Organisaatiotasolla Ulrich ja Beatty käsittelivät henkilöstöjohtamista

kyvykkyyksien kehittämisen, teknologian edistämisen, innovoinnin ja muutosjohtamisen kautta. Olennaista on, että henkilöstöhallinto kykenee edistämään organisaatiokapasiteettia eli kulttuuria, kehitystä ja identiteettiä. Nykypäivänä yksi HR:n tärkeistä tehtävistä olisi luoda työympäristöä, joka mahdollistaisi työn merkityksen työntekijälle. Henkilöstöasiantuntijat kokivatkin, että nykypäivän työelämässä työntekemisen merkitys on arvossaan ja siitä tulisi huolehtia, jotta työntekijän sitoutuminen organisaatioon voitaisiin taata mahdollisimman hyvin. Yksi potentiaalinen keino nykypäivän arvopohjalle soveltuen olisi tarjota työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja mahdollistaa joustavuutta työn tekemisessä. Henkilöstöjohtaminen muutosajurina on muutosta implementoiva elin, jonka tulee ottaa haltuun muutokset ketterästi voidakseen edesauttaa niiden käyttöönottoa. Muutoksen implementoinnissa voidaankin nähdä muutoshälinää ja pelkoja, joita henkilöstöjohtamisella pyritään vähentämään.

5.2. Teknologia ja verkostot osana henkilöstöjohtamista

Digitalisaatio on valtaamassa henkilöstöalaa voimakkaasti ja usein henkilöstöasiantuntijat ovat keskeisessä roolissa sen haltuun ottamisessa. Henkilöstöasiantuntijoilta odotetaankin herkästi muita suurempaa valmiutta ja kapasiteettia omaksua jatkuvasti uutta tekoälyä. Voidaankin ajatella, että henkilöstöjohtamisen on kyettävä muuttumaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ehtojen mukaan, kun odotuksia teknologisille uudistuksille kumpuaa niin organisaation sisältä kuin ulkoakin. Työelämässä erityisesti y-sukupolven diginatiiveille edistyksellinen teknologia on varsin arkipäiväistä ja lisäksi yhä enemmän myös asiakasrintamalta odotetaan erinäisiä digitaalisia palveluita kuten verkkokauppa-funktion käyttöönottoa. Ulrich ja Beatty (2014, 463) jäsentävät henkilöstöjohtamista teknologian edistäjän roolissa, jossa tulisi pyrkiä hyödyntämään tehokkaasti uusia hallinnollisia HR-järjestelmiä ja toisaalta organisaation sisäisen viestinnän kuten yhteydenpitovälineiden edistämistä, joilla nykypäivänä rakennetaan myös ihmissuhteita. Näin teknologian avulla voidaan sisällepäin kehittää sosiaalisia suhteita ja ulkoa taas rakentaa organisaatioidentiteettiä. Klemetti ja Lyly (2016, 11) toteavatkin tutkimuksessaan, että esimerkiksi sosiaalinen media ja digitaaliset palvelut voivat lähentää työntekijöiden välisiä suhteita ja rakentaa vahvempaa luottamusta, kun toiminnan läpinäkyvyys kasvaa ja kommunikointi suoraviivaistuu.

Uudenaikaisen teknologia toimii työkaluna, jolla voidaan nykypäivänä ratkaista vaivattomammin myös ihmislähtöisiä ongelmia. Tällä hetkellä teknologisoitumisen viestinnällinen ja vuorovaikutuksellinen merkitys on kasvussa, mutta se ei kuitenkaan täysin kykene korvaamaan

henkilöstöjohtamiselta kaivattua suoraa ihmiskontaktia. Ihmisten välinen suora vuorovaikutus oletettavasti jatkaa vähenemistään ja muotonsa muuttamista, jolloin henkilöstöjohtaminen on edelläkävijän roolissa uusien vuorovaikutusmuotojen sisäistämisessä. Olennaista on tällöin kyetä omaksumaan uutta teknologiaa nopeasti, mutta lisäksi löytää keinot, joilla henkilöstö saadaan mukaan muutosprosessiin niin, etteivät hitaimmat omaksujat jää jälkeen. Mäkelä ja Platanou (2016, 19-21) väittävät digitalisaation muuttaneen nopeasti organisaation toimintatapoja, kommunikaatiota ja inhimillisen pääoman hallintaa työntekijän työelämänkaareissa. Näiden myötä esimerkiksi yleistyvät pilvipalvelut, sosiaaliset verkostot ja mobiilisovellukset haastavat tulevaisuuden henkilöstöjohtamista, kun työelämän rajoitteet hälvenevät. Digitaalisten mahdollisuuksien myötä etätöön tekeminen kasvattaa myös suosiotaan, kun työn tekeminen ja työ sähköpostin jatkuva seuraaminen onnistuu vaivattomasti kotona. Toisaalta etätöön vaivattomuus voi johtaa petolliseen oravanpyörään, missä kiireistä työpäivän taakkaa voidaan pyrkiä helpottamaan kotoa ennaltaehkäisevästi, jolloin työstä irtautuminen ja palautuminen voivat huomaamatta jäädä saavuttamatta. Työn uusi ja hallitsematon kuormittavuus voi olla uusi haaste tulevaisuuden henkilöstöjohtamiselle.

Digitaalisuus näkyy myös henkilöstöasiantuntijoiden arjessa erilaisissa digitaalisissa ja sosiaalisissa rajapinnoissa. Asiakasrajapinnoilla toimivat HR-asiantuntijat voivat olla vahvasti sidoksissa digitaalisilla alustoilla toimiviin asiakasverkostoihin. Verkostoituminen näkyykin yhä monimuotoisemmissa ja lisääntyneissä verkostotyypeissä, joissa voidaan hakea ammatillista tukea työhön, edistää työnantajamielikuvaa, hankkia uusia yhteistyökumppaneita tai rekrytoida uusia työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen maailmassa HR-verkostot ovat saaneet uusia muotoja, joissa omalla aktiivisuudella niiden hyötyjä voidaan hyödyntää lähes rajattomasti. Nykypäivänä henkilöstöalalla LinkedIn, Facebook ja HENRY ry ovat keskeisessä asemassa HR-asiantuntijoiden keskuudessa. LinkedIn toimii merkittävänä alustana rekrytoida uusia työntekijöitä suoralla kontaktoinnilla, mutta myös paikkana edistää työnantajamielikuvaa. Onnistuneen työnantajabrändäyksen avulla taas voidaan vaikuttaa siihen, että organisaatiokulttuuriin sopivat henkilöt hakeutuvat sopiviin organisaatioihin. Facebookissa niin ikään voidaan vaikuttaa yrityksen brändäykseen, mutta se tarjoaa myös suosittuja HR-verkostoja, jotka kehittävät henkilöstöjohtamista Suomessa. Myös HENRY ry verkostona tunnistettiin tärkeäksi verkostoksi oman ammatillisen kehittymisen kannalta ja merkittäväksi rajapinnaksi vertailla omia toimintatapoja uusimpiin trendeihin.

Henkilöstöjohtaminen esiintyy herkästi laajoissa verkostoissa, sillä ihmiset hakeutuvat niihin melko aggressiivisesti siitä huolimatta, että uuden työpaikan löytäminen ei olisikaan ajankohtainen.

Pääasiassa puhunta sosiaalisesta mediasta ja HR-verkostoista henkilöstöalalla on positiivissävytteistä, mutta myös ongelmallisuutta verkostoissa koettiin. Erityisesti kilpailuilla aloilla henkilöstöjohtaminen on merkittävässä asemassa, kun yritykseen houkutellaan uusia työntekijöitä. Tällöin nimenomaan HR-verkostot voivat luoda kilpailuedun vaarantavan tilanteen, kun HR-asiantuntijat vertailukehittävät (benchmarking) toimintaansa ja arvokas tieto voi ajautua kilpailijoille. Toisaalta taas voidaan pohtia toimialat ylittävien HR-verkostojen todellista hyötyä, kun sovelletaan erilaisia työehtosopimuksia ja työympäristöt voivat poiketa toisistaan huomattavastikin. Davison ym. (2011, 153-159) väittävätkin, että digitalisaation aikakaudella sosiaalinen media on kasvattanut suosiotaan henkilöstöjohtamisen parissa, kun esimerkiksi LinkedIn, Facebook ja Twitter ovat selvästi yhteydessä rekrytointiin, palkkaukseen ja joskus jopa irtisanomisiin. Sosiaalisen median verkostot ovatkin nykypäivänä tehokas ympäristö tavoittaa työnhakijoita, mutta lisäksi se on tuonut uusia haasteita HR:lle. Toisaalta hakemusten määrä herkästi lisääntyy, jolloin potentiaalisia työnhakijoita on paljon, mutta samanaikaisesti epäpätevien hakijoiden määrä lisääntyy. Lisäksi työnhakijan tai työntekijän huolimaton käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa voi johtaa kieltävään päätökseen tai pahimmassa tapauksessa irtisanomiseen. Nykypäivän henkilöstöjohtamisessa voidaankin pohtia, kuinka sosiaaliseen mediaan perustuvia verkostoja kyettäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, tasapuolisesti ja vilpittömästi.

5.3. HR ja johtamisen dilemma

Yksilölähtöisyys, ihmissuhdekeskeisyys ja itseohjautuvuus ovat nykypäivän henkilöstöjohtamisen kulmakiviä. Nämä suuntaukset eivät missään nimessä ole toisiaan poissulkevia, vaan ne esiintyvät limittäin. Hyvä johtaminen puhututtaa työelämässä entistä enemmän ja käsitys siitä on muuttunutkin kautta aikojen. Huonoa johtamista esiintyy mittavasti työelämässä edelleen ja henkilöstöjohtaminen kamppailee sen kanssa enemmän tai vähemmän. Huonoa johtamista HR kohtaa asiakasyrityksen tai oman organisaation epäpätevässä esimiestyössä. Huonon johtamisen ongelmaa esimiestyössä voidaan ratkaista johtamisen vastuun siirtämisellä tai vuorovaikutustaitojen kehittämisellä. Kun työelämässä toimii useampia sukupolvia vaihtelevilla arvopohjilla varustettuina, johtamisessa on kyettävä huomioimaan erilaiset tarpeet. Haasteeksi voikin koitua se, kuinka organisaatio kykenee yhtenäistämään johtamisen periaatteita ja yhtäaikaaisesti huomioimaan erilaiset johtamisen odotukset. Nykypäivän johtaminen pyrkii kuitenkin muuttumaan siinä, missä työelämän demografinen rakennekin muuttuu ja tällä hetkellä johtamisen keskeiset suuntaukset vaikuttaisivat olevan yksilölähtöisyys, itseohjautuvuus ja ihmissuhdekeskeisyys. Yksilölähtöisyydessä olennaista on

huomiodia ja arvostaa työntekijän arvoja, tarpeita, mielenkiintoa ja odotuksia. Se pyrkiiikin erityisesti vastaamaan milleniaalisukupolven sitoutumattomuuteen ja ennakoimattomuuteen, kun taas itseohjautuvuus vähentää kontrollin tarvetta siirtämällä johtamisen vastuuta esimieheltä työntekijälle. Itseohjautuvuus lieneekin merkittävä osa luovan työn edistämistä, jolla voitaisiin vastata asiantuntijatyön lisääntymiseen ja muuttumiseen työelämässä. Puolestaan ihmissuhdekeskeisyys viittaa verkostoista huolehtimiseen ja niiden ylläpitämiseen, mikä liittyy olennaisesti työelämän verkostoitumiseen.

Itseohjautuvuus johtamisena lähtee työntekijästä itsestään, kun sitä ohjaavat oma erityisosaaminen ja intressit. Erityisesti asiantuntijatyössä sillä pyritään sitouttamaan ja motivoimaan työntekijää. Kun työn johtaminen lähtee työntekijästä itsestä, johtamisessa ei tarvitse käyttää demotivoivia keinoja valvoa ja ohjata työtä. Oman työn itseohjautuvalla johtamisella voidaan vähentää HR:n ja esimiesten taakkaa johtamisessa ja kasvattaa innovatiivisuutta työn tekemisessä. Martela ja Juranko (2017, 11-23) jäsensivät itseohjautuvuuden ilmiötä yksilön ominaisuudeksi, joka edellyttää työntekijästä itsestään lähtevää omaehtoista toimintaa ilman, että kukaan ulkopuolinen kontrolloisi sitä. Itseohjautuvuus vaatii toimiakseen itsemotivaation, päämäärän ja kompetenssin. Itsemotivaatio mahdollistaa halun toimia omaehtoisesti, päämäärä taas määrää toiminnan suunnan ja kompetenssi määrittää sen, onko työntekijällä kykyä suoriutua itseohjautuvasta johtamisesta. Itseohjautuvuuteen siirtyminen työelämässä juontaa juurensa työelämän verkottoituneen toimintaympäristön, toimintalogiikan ja IT-järjestelmien muutoksiin. Lisäksi dialoginen johtaminen on noussut viime vuosina jalustalle, kun työelämä ei ole kyennyt aidosti hyödyntämään työntekijän potentiaalia innovatiivisuuteen ja luovuuteen liittyen. Dialogisessa johtamisessa keskeistä on muun muassa yhteistoiminnallisuus, työntekijän vaikuttavuus, sisäinen motivaatio ja vuorovaikutus. Se pyrkii kohtaamaan työntekijän yksilöllisesti, kasvattamaan suhteiden sisäistä luottamusta ja korostamaan oikeudenmukaisuutta. Näillä lähtökohdilla pyritään valjastamaan työntekijöiden kokonaisvaltaista potentiaalia käyttöön, jolloin motivoituneet työntekijät työskentelevät myös tehokkaammin. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 9-36.)

Dialogisessa johtamisessa onkin elementtejä itseohjautuvuudesta, yksilölähtöisyydestä ja ihmissuhdekeskeisyydestä. Ensinnäkin avoin ja arvostava vuorovaikutus työntekijän ja johtajan välillä on avaintekijä murtaa huonoa johtamista. Toisaalta se on myös keskeisessä asemassa verkostojen ja sidosryhmien kanssa toimimisessa siinä missä verkostot perustuvat osittain ainakin vapaaehtoisuuteen ja toimiakseen vaativat vahvan tason molemminpuolista luottamusta. Lisäksi yhteistoiminnallisuus lähtökohtana voi ollakin merkittävä avaintekijä

uudessa työelämässä, jossa projektityyppinen työn tekeminen lisääntyy ja yksi työntekijä voi olla osana useampaakin projektia. Asiantuntijatyön tekemisen ohjautuvuutta uudistuvassa työelämässä jäsennetään myös parviällyn kautta, joka ilmenee ryhmätyöskentelyssä eri projekteissa. Parviälyssä rikotaan ryhmän rajoja niin, että tarvittava osaaminen yhteisen päämäärän tavoittamiseksi voitaisiin saavuttaa, mikä perustuu itseohjautuvaan ryhmän yhteisen päämäärän tavoitteluun. Parvityö muodostuu tilapäisen verkoston ympärille ja hajoaa saavutettuaan tavoitteensa. (Kosonen & Ruohisto 2017, s.26-29.)

5.4. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät

Henkilöstöjohtamisen pirstaloitumista kuvastavat HR-alalla esiintyvien ammattinimikkeiden valtava määrä, työnteckemisen muotojen murros, toimialasidonnaisuus, HR-roolien määrä ja henkilöstöfunktioiden eri muodot. Henkilöstöjohtaminen saa HR-asiantuntijoiden mukaan osakseen paljon arvostusta, vaikka yleisesti henkilöstöala on saanut taistella asemastaan vuosikymmenien ajan. Henkilöstöjohtaminen esiintyy erilaisessa muodossa toimialasta riippuen ja arvostus voi esiintyä eri asteisina eri toimialoilla. Perinteisissä suuryritysrakenteissa HR-koneisto voi olla valtava, mutta kasvoton, jolloin henkilöstöjohtaminen ei kykene täyttämään johtamiselta kaivattua henkilökohtaista tarpeiden huomioimista. Taas esimerkiksi vahvasti kilpaillulla IT-alalla henkilöstöasiantuntijat kamppailevat työntekijöiden sitoutumisen kanssa, jolloin henkilökohtaisuus ja vahva vuorovaikutuksellisuus saattavat lisätä myös HR:n aseman arvostusta organisaatiossa. Todellinen arjen tukeminen kulminoituu henkilöstö-, johtoryhmä-, esimies- ja asiakaskunta-akseleille, joissa todellinen luottamus ja arvo luodaan. Sydänmaanlakka (2000, 6) jäsentää HR-funktion kehitystä hallintofunktiosta suunnannäyttäjäfunktioksi. Aiemmin henkilöstöjohtamisessa korostettiin yrityksen ja markkinoiden tarpeiden tyydyttämistä, mutta viimeisimmillä vuosikymmenillä HR:n merkitys suuressa mittakaavassa on muovata yritystä tai työyhteisöä ihmisten ja yrityksen tarpeita vastaavan mukaiseksi. Onkin ilmeistä, että henkilöstöjohtamisen muodot, tavoitteet ja merkitys ovat muutoksen alla.

Henkilöstöjohtamista esiintyykin nykypäivänä monimuotoisissa ja dynaamisissa funktioissa, joita voivat olla esimerkiksi suuri HR-koneisto, substanssiperusteinen HR-tiimi,

konsulttitiimi tai yksittäinen henkilöstöjohtaja. Muodostaan riippumatta henkilöstöjohtamisessa esiintyy erityispiirteitä, jotka esiintyvät erilaistenkin henkilöstöasiantuntijoiden arjessa. Tehtäväkenttä on usein varsin eriytynyt muusta organisaatiosta, mutta esimiestyön kanssa voi työnkuviissa olla päällekkäisyyttä. Sparrailu on myös tärkeä osa henkilöstöjohtamista siinä, missä arjessa tukeminen ja auttaminen vaatii oivalluttavaa otetta ongelmanratkaisuun. Henkilöstötyötä tekevillä henkilöillä auttamisen tarve onkin usein vahvasti osana omaa luonnetta, jolloin myös usein samankaltaiset ihmiset hakeutuvat helposti alalle. Palkitsevuus HR-työssä syntyy myös suurelta osin työn vaikuttavuudesta, joka liittyy työntekijän koko työelinkaareen. Siinä arjen tukeminen, henkilöstön ongelmien ratkaiseminen ja ihmisten kohtaaminen ovat keskeisiä tekijöitä, kun henkilöstöjohtamisen palkitsevuus syntyy. Vaikka automatisaatio ja robotiikka ovat valtaamassa työelämää, ihmisten välistä vuorovaikutusta ei voida täysin korvata lähitulevaisuudessa millään teknologialla. Vuorovaikutuskeinot saattavat muuttaa muotoaan, mutta ihmistyössä suora vuorovaikutus tulee olemaan tärkeässä asemassa tulevaisuudessakin.

Henkilöstöjohtamisen työelämän murroksessa muuttuu entistä ketterämmäksi, muutoshalukkaammaksi ja muutosvalmiutta korostavaksi. Kun itseohjautuvuus asiantuntijaorganisaatioissa kasvattaa asemaansa, on henkilöstöjohtamisenkin kyettävä mukautumaan siihen ja vastaamaan uusiin itseohjautuvuuden luomiin tarpeisiin. Myös etätyö, vaihtuvat työpisteet ja avokonttorit ovat lisääntyneet työelämässä, jolloin niistä syntyvät haasteet ovat uusia ja vielä osin tuntemattomia HR:lle. Kuluvalle vuosikymmenellä haaste työntekijöiden sitoutumisesta ja asiakaslähtöisyyden kasvattamisesta on noussut kärkiasemaan. Sen myötä henkilöstöjohtamisessa on alettu panostamaan pitkäjänteiseen työntajamielikuvan kehittämiseen, jonka avulla pyritään kasvattamaan organisaation vetovoimaa. Tämä voi vaatia organisaatiokulttuurin radikaalia muuttamista ja toisaalta taas työvoimasta kilpailevilla aloilla erinäisten etujen, arvostuksen ja työn merkityksen luomista. Onnistunut brändin kehittäminen lisääkin parhaimmillaan organisaation elinvoimaa ja kilpailukykyä. Backhaus ja Tikoo (2004, 501-503) korostavat brändäyksen uutta aluevaltausta henkilöstöjohtamisen saralla, missä työnantajamielikuvan kehittäminen on toimintaa, jossa sovelletaan markkinoinnin lähtökohtia HR-käytänteisiin. Se on nimenomaan pitkän tähtäimen strategia, jolla pyritään kohdennetusti hallitsemaan käsitystä yrityksestä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Se pyrkii luomaan positiivista kuvaa organisaatiosta, jossa on

hyvä työskennellä. Työnantajabrändäystä voidaan käsittää kolmivaiheisena prosessina: arvolupauksen luominen, ulkoinen markkinointi ja sisäinen markkinointi. Arvolupaus on lupaus arvosta, jonka yritys tarjoaa tuotteessaan tai palvelussaan. Ensiksi organisaatio markkinoi arvolupausta ulospäin potentiaalisille työntekijöille ja rekrytointitoimistoille, minkä jälkeen sisäinen markkinointi saattaa työnantajabrändäyksen loppuun kantamalla arvolupausta organisaatiokulttuurissa. Työnantajamielikuvan kehittyminen voidaankin nähdä syklinä, jossa brändin kehitys luo ensin positiivista mielikuvaa organisaatiosta ulospäin houkutellen uusia työntekijöitä. Tyytyväiset työntekijät taas vaikuttavat omalla positiivisella puhunnallaan organisaation maineeseen sisältä ulospäin.

5.5. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa henkilöstöjohtamista tutkitaan ilmiönä muuttuvan työelämän kontekstissa ja kuvaillaan sen uusia erityispiirteitä organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on pohtia lähitulevaisuuden henkilöstöjohtamisen toimintakenttää ja sen merkitystä. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla eri toimialojen henkilöstöasiantuntijoita, joiden työssä henkilöstöjohtaminen näkyy päivittäin. Eri toimialat voivat näkyä tutkimuksen tuloksissa ja ne voivat haitata yleistettävyyttä. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus taas pohjustaa henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttää yleisesti, mutta se perustuu suureksi osaksi englanninkieliseen tutkimukseen. Tästä syystä teoreettisen viitekehyksen ja aineiston vuoropuhelussa on otettava huomioon erot toimintaympäristöissä. Vahvana vaikuttajana aiemmissa tutkimuksissa voi olla esimerkiksi historiallinen tausta, työlaainsäädäntöjen erilaisuus ja kulttuuritekijät, joten niitä voidaan soveltaa harkinnanvaraisesti suomalaiseen kontekstiin. Tutkimuksesta ei voida tehdä vahvoja yleistyksiä, sillä haastattelut perustuvat haastateltavan merkitysmailmaan sekä kokemuksiin ja haastateltavien määrä on suhteellisen vähäinen, jotta suuren luokan yleistyksiä voitaisiin tehdä. Lisäksi tutkielmassa käytetty henkilöstöjohtamisen käsitteistö ei ole kaikkienensa saavuttanut tutkimusperinteessään täyttä yksimielisyyttä, joten se aiheuttaa tiettyjä rajoitteita tulosten tulkinnassa. Lisäksi tulee huomioida, että aineistolähtöisessä tutkimuksessa vaarana on aina, että tutkijan ennakkokäsityksillä aiheesta on vaikutusta tulosten tulkintaan.

Kaikesta huolimatta tämän tutkimuksen merkitys tiedeyhteisölle on luoda uutta pohjaa tutkia tarkemmin pirstaloitunutta henkilöstöjohtamista ja sen vaikutuksia tulevaisuuden työelämään. Tutkimus tukee henkilöstöjohtamisen aiempaa kirjallisuutta ja luo uutta näkökulmaa suhteellisen

suppealle tutkimuskentälle. Henkilöstöjohtaminen onkin varsin vähän tutkittu ilmiö ja sen sisältämä käsitteistö aiheuttaa eri tutkijoiden keskuudessa erimielisyyttä. Tästä syystä HR-aiheinen kirjallisuus ja vuoropuhelu aiemman tutkimuksen kanssa rikastuttaa tutkimuskenttää entisestään. Erityisesti Suomessa henkilöstöjohtaminen on vasta kasvava ilmiö ja sen arvostus on vahvassa nousussa, joten tämä tutkimus on merkittävässä roolissa luodessaan uutta tutkimustietoa kotimaisella maaperällä. Kun HR kamppailee työelämän murroksen kanssa, on tärkeää, että tutkimusta henkilöstöjohtamisesta tehdään tulevaisuussuuntautuneesti. Hallintotieteiden tiedeyhteisölle tämä tutkimus taas antaa erityisesti kiinnostavan tarttumapinnan, kun henkilöstöjohtamisen tutkimuksen erot julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä ovat suhteellisen pieniä. Tämä onkin kiinnostavaa, sillä henkilöstöjohtaminen tukitoimintona käsitetään usein varsin merkittäväksi osaksi hallintoa, joka taas on sidoksissa organisaation lainsäädännölliseen ja taloudelliseen toimintaympäristöön. Taas nimenomaan julkisen ja yksityisen sektorin välillä nämä toimintaympäristöt poikkeavat toisistaan enemmän tai vähemmän.

Jatkotutkimusehdotuksena tälle tutkimuksella voidaan esittää henkilöstöjohtamisen erot eri toimialoilla tai organisaation eri kokoluokissa. Ilmeistä on, että eroavaisuutta löytyy toimialasidonnaisesti, joten olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaista henkilöstöjohtamista sovelletaan milläkin toimialalla. Olettamuksena voidaan esittää, että esimerkiksi pehmeää ja kovaa HR:ää saattaa esiintyä juurikin toimialasidonnaisesti. Lisäksi eri yrityskokoluokissa olisi kiinnostavaa tarkastella, minkälaisia HR-funktioita ne sisältävät sekä, missä kokoluokassa hajautettu vastuu HR-tehtävistä ei riitä vaan keskitetty HR-funktio tulee muodostaa organisaatorakenteellisesti. Pienissä organisaatioissa ei välttämättä tunnusteta HR:ää ollenkaan osana organisaation rakennetta, vaan henkilöstöjohtamisen vastuut ollaan jaettu esimerkiksi johtoryhmän ja esimiesten harteille. Lisäksi yhä useampi organisaatio on ulkoistanut osan HR-toiminnoistaan, minkä vaikutuksia työtyytyväisyyteen olisi mielenkiintoista tutkia. Muuttuvassa työelämässä itseohjautuvuus johtamisen keinona kasvattaa suosiotaan, mutta inhimillinen tarve ihmiskontaktille ja suoralle vuorovaikutukselle tuskin tulee katoamaan lähiaikoina. Se voi mahdollisesti luoda uusia tarpeita tutkimukselle siitä, minkälaisessa muodossa työntekijä kaipaa tukea ja vuorovaikutusta työssään suoriutumiselle.

6. KIRJALLISUUS

- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä–millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan. Työpoliittinen aikakauskirja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy. 2(2015), (s. 26-37) Saatavilla: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26> [Käyty 29.11.2018]
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Lontoo: Kogan Page Publishers. 13th Edit. (s.4; 465-473)
- Arthur, D. (2015). Fundamentals of human resources management: A practical guide for today's HR professional (Fifth ed.). Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: AMA, American Management Association. (s. 3-5) Saatavilla: <http://web.b.ebscohost.com/helios.uta.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE1MjA4ODJfX0FOO?sid=c42345ee-55da-4668-b757-79f3df5a7e59@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=1> [Käyty: 01.12.2018]
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career development international. New York: Emerald Group Publishing Limited. 9(5), (s.501-503.)
- Bagga, T., & Srivastava, S. (2014). SHRM: Alignment of HR function with business strategy. Strategic HR Review. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Emerald Group Publishing Limited. 13(4/5), (s.207) doi:10.1108/SHR-03-2014-0023
- Bluen, S. D. (2013;2011;). Talent management in emerging markets. Randburg, Republic of South Africa: Knowres Publishing. (s.1)
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Academy of management review. 29(2), (s. 203-221)
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education? International Journal of Hospitality Management. Iowa: Elsevier. 46, (s. 130-137)
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The human resources revolution: Research and practice (1st ed.). Amsterdam; Boston: Elsevier. (s. 3-5; 173)
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. Human Resource Management Review. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Elsevier. 16(2), (s. 86-94)
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. Journal of Management Studies. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: John Wiley & Sons, Inc. 40(4), 983-1004.
- Castells, M., & Cardoso, G. (Eds.). (2006). The network society: From knowledge to policy. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations. (s. 3-5; 353)

- Chaudhuri, K. K., & ebrary, I. (2010). Human resource management: Principles and practices (1st ed.). Mumbai: Himalaya Pub. House. (s.24-25; 56.)
- Chen, Peter Y., and Cary L. Cooper. (2014) Wellbeing: a Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: John Wiley & Sons, Incorporated. (s. 4-6; 450) ProQuest Ebook Central. Saatavilla: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1629245> [Käyty: 13.06.2019]
- Davison, H. K., Maraist, C., & Bing, M. N. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*. 26(2), (s. 153-159)
- Dziewanowska, K., Pierce, A. and Zupan, N. (2016). Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers. *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Bratislava: Comenius University 19(1), (s. 6-8)
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*. Lontoo: Emerald Group Publishing Limited 39(1), (s. 5-23)
- Hampton, J. J., & American Management Association. (1994). AMA management handbook (3rd ed.). New York: Amacom. (s. 1-15)
- Herzberg, F. (1966/1997). Work and the nature of man. In D. Pugh (Ed.), *Organisational theory—Selected readings* (4th 1997 ed.). Lontoo: Penguin
- Hobart, J. W., & Sendek, H. (2014). Gen Y now: Millennials and the evolution of leadership (Second;2; ed.). San Francisco; California: John Wiley & Sons. (s.237-261)
- International Organization for Standardization. (2019). Online Browsing Platform (OBP). Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#search> [Käyty: 16.6.2019]
- Jolkkonen, K., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. RIITTA VIITALA MARIA JÄRLSTRÖM. Vaasa: Vaasan yliopisto. (Toim.). 21. (s. 25-26)
- Kesler, G. C. (1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation. *Human Resource Management*. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: John Wiley & Sons, Inc. 34(2), (s. 229-252)
- Klemetti, M., & Lyly, P. (2016). Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. *Työn1/2016*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. (s. 7-11)
- Kosonen, M., & Ruohisto, J. (2017) Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla. *Työn tuuli*, 26. Helsinki: Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry (s. 26-29)
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y—challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 30(1), (s. 101-114)
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. (s. 11-23)
- Maurer, R. (2018). Employee Tenure Dropped in 2016. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: SHRM. Saatavilla: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employee-tenure-dropped-2016.aspx> [Käyty 18.11.2018]

- McCaffery, P. (2010). The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in universities and colleges (2nd ed.). New York: Taylor & Francis. (s.79-80)
- Mäkelä, K., & Platanou, K. (2016). Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Työn1/2016. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry (s. 19-21)
- O'Meara, B., & Petzall, S. (2013). Handbook of strategic recruitment and selection: a systems approach. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Emerald Group Publishing. (s.75-78)
- Ramasamy, B., & Yeung, M. C. H. (2016). Diversity and innovation. Applied Economics Letters. Lontoo: Informa UK Limited. 23(14), (s. 1037-1041) doi:10.1080/13504851.2015.1130785
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. (Osio 1) Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/tay/978-951-768-309-8> [Käyty: 25.4.2019]
- Schmidt, T., & Vanhala, S. (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009: tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. (s. 6-8)
- Scott, J., & ebrary, I. (2011). The concise handbook of management: A practitioner's approach. New York: Routledge. (s. 11-14)
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. The International Journal of Human Resource Management. Lontoo: Informa UK Limited. 20(2), (s. 235-251)
- Shivarudrappa, D., Ramachandra, K., & Gopalakrishna, K. (2009). Human Resource Management. Mumbai: Global Media. (s. 5-10)
- Sihto, V., & Kantola, J. (2017) Liiketoimintaympäristöjen verkostoituminen muuttaa organisaatio-rajvoja–HR: n on muututtava mukana. Työn tuuli, 36. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry (s. 36-44)
- Sydänmaanlakka, P. (2000). The new challenges, roles and competencies of human resource management. Helsinki: Etla. (s. 1-6)
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum. (s. 28-30)
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective. Journal of Applied Psychology. Washington: American Psychological Association. 92(1), (s. 17-27)
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Emerald Group Publishin. 38(1), 57-72. doi:10.1108/ER-08-2015-0159
- Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi. (Osiot 2, 3 ja 4) Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> [Käyty: 13.11.2018]
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press. (s. 24-34)

- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: John Wiley & Sons, Inc: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. 40(4), (s. 293-307)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Wiley Periodicals, Inc. 34(3), (s. 8)
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*. Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: John Wiley & Sons, Inc. 52(3), (s. 457-471) doi:10.1002/hrm.21536
- Uotila, T. P., Viitala, R., Mäkelä, L., & Tanskanen, J. (2012). Goal awareness and performance matter in job well-being. Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) *Ristivetoa vai yhtä köyttä*. Espoo: Aalto yliopisto. (s. 62-66)
- Vashanti, P. (2012). Diversity Management Time for a new approach in an organization. *Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: IOSR Journal of Business and Management*. 3(3), (s. 44-50)
- Vance, C. & Paik, Y. (2006). Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resource management. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. (s. 62-63)
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto. (s. 26)
- Viitala, R., & Ellibs. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p. ed.). Helsinki: Edita. (Osio 2)
- Wentland, D. M. (2007). Strategic training: Putting employees first. Amherst, Mass: HRD Press. (s. 82-87)
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Julkaisun paikkatieto ei ole saatavilla: Delta Kappa Gamma Bulletin*. 82(1), (s. 51) Saatavilla: <http://helios.uta.fi/docview/1770514324?accountid=14242> [Käyty: 13.12.2018]

7. LIITTEET

Teemahaastattelurunko

Liite 1

Henkilöstöasiantuntijan rooli ja kompetenssi

1. Kauanko olet työskennellyt kyseisessä tehtävässä?
2. Millainen on tavanomainen henkilöstöasiantuntijan työpäivä?
3. Mikä sai kiinnostumaan tästä alasta?
4. Mitä erityistaitoja henkilöstöasiantuntija tarvitsee työssään?
5. Minkälaista henkilökohtaista koulutusta kaipaisit tulevaisuutta ajatellen?
6. Miten kuvailisit rooliasi henkilöstöasiantuntijana ja mistä se on riippuvainen?
7. Millainen on työpaikkasi arvostettu työntekijä?
8. Mikä on työssäsi merkityksellistä?
9. *Mikä tieto henkilöstön osaamisesta on olennaista henkilöstöasiantuntijalle?*
10. *Mikä merkitys organisaation kehittämisellä on henkilöstöhallinnolle?*

Henkilöstöhallinto operatiivisena toimijana

1. Mitkä ovat viikoittaiset päätehtäväsi? Entä kk?
2. Miten työhyvinvoinnin edistäminen näkyy henkilöstötyössä?
3. Minkä osastojen/ henkilöiden kanssa teet eniten yhteistyötä?
4. Millaiseksi koet henkilöstöhallinnon aseman organisaatiossa? Eriytynyt tai integroitunut ja keskittynyt?
5. Koetko, että henkilöstöhallinto on työntekijöiden ja liiketoiminnan paineen välisessä ristitilassa?
6. Minkälaisia tuotoksia tai tuloksia organisaatio odottaa henkilöstöhallinnolta pitkällä tähtäimellä?
7. *Miten kasvava verkostoituminen ja sidosryhmien yhteistyö näkyy HR-toiminnoissa?*
8. *Minkälaisia projekteja HR hallinnoi?*

Henkilöstöjohtamisen haasteet nykypäivänä

1. Miten yrityksen strategia näkyy henkilöstötyössä?
2. Mitä haasteita henkilöstöjohtaminen kohtaa nykypäivänä? Mitä haasteita koet työssäsi?
3. Miten kansainvälisyys näkyy henkilöstötyössä?
4. Mitä vaikutuksia digitalisaatiolla on organisaatiossa ja henkilöstötyössä?
5. Miltä henkilöstötyön tulevaisuus vaikuttaa?
6. Miten koet henkilöstöasiantuntijan ammatti-identiteetin?
7. *Mitä mieltä olet työnmurroksesta?*
8. *Miten sukupolvien erilaisuus näkyy organisaatiossa?*
9. *Mikä merkitys organisaation kehittämisellä on henkilöstöhallinnolle?*